



# Analyse réseaux dans une perspective interculturelle : le guanxi en Chine

Pei Liu

## ► To cite this version:

Pei Liu. Analyse réseaux dans une perspective interculturelle : le guanxi en Chine. Sciences de l'information et de la communication. Université de Toulon, 2012. Français. NNT : 2012TOUL0008 . tel-01249382

**HAL Id: tel-01249382**

**<https://theses.hal.science/tel-01249382>**

Submitted on 4 Jan 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**UNIVERSITE DU SUD TOULON VAR**

**ECOLE DOCOTRALE**

Sciences de l'Homme et de la Société  
"Civilisation et sociétés euroméditerranéennes"

LABORATOIRE I3M

Année 2012

Thèse n° \_\_\_\_\_

**Thèse**

pour obtenir le grade de  
**DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DU SUD TOULON VAR**

Discipline : science de l'information et de la communication

présentée et soutenue par  
**PEI LIU**

Le 10 septembre 2012

**ANALYSE RESEAUX DANS UNE PERSPECTIVE  
INTERCULTURELLE : LE GUANXI EN CHINE**

Thèse dirigée par Philippe DUMAS, Eric BOUTIN, Franck BULINGE et Yi YUAN

**JURY :**

M. Philippe DUMAS	Professeur, Université du Sud Toulon Var	Directeur
M. Nicolas MOINET	Professeur, I'IAE de Poitiers	Rapporteur
M. Olivier ARIFON	Professeur, Université Libre de Bruxelles	Rapporteur
M. Amos DAVID	Professeur, Université de Nancy	Examineur
M. Eric BOUTIN	Professeur, Université du Sud Toulon Var	Co-directeur



## REMERCIEMENTS

C'est avec un mélange de plaisir et de soulagement que j'entame cette ultime partie des remerciements après six années parsemées de vicissitudes heureusement surmontées.

Ma profonde gratitude va d'abord au Professeur Philippe Dumas, mon directeur de thèse, pour son soutien et son amicale sollicitude.

Je remercie Madame Yi Yuan, professeur à l'Université de Shanghai, Ecole Normale Chine Nord Est, co-directrice de thèse, pour son soutien méthodologique, sa sympathie t émoignée et son regret de ne pouvoir être présente à ma soutenance de thèse.

Je remercie le Professeur Eric Boutin, mon Co-directeur de thèse. Sa disponibilité malgré sa surcharge de travail, sa profondeur d'analyse dans les sujets traités, son respect de mon appréhension « chinoise » des problèmes abordés, m'ont permis de me guider sur les chemins de la recherche. Son envergure intellectuelle, ses qualités de cœur, sans compter sa modestie en font un modèle incontournable pour moi.

Je remercie Franck Bulinge, maître de conférences à l'Université du Sud Toulon-Var, co-directeur de thèse de m'avoir accompagnée avec passion.

Je remercie vivement le Professeur Nicolas Moinet, Professeur à l'Université de Poitiers ainsi que le Professeur Olivier Arifon, Professeur à l'Université Libre de Bruxelles d'avoir accepté d'être rapporteur sur cette thèse.

J'exprime aussi mes remerciements à Amos David, Professeur à l'Université de Nancy, qui a accepté de participer à ce jury.

Mes remerciements chaleureux vont également à l'Association à la Jeune Chambre Economique Française, antenne de Pékin, qui m'a reçue, ainsi qu'aux entrepreneurs qui ont accepté d'endosser le rôle d'interviewé tout en délivrant, avec un grand sens coopératif, leurs expériences.

J'ai une pensée spéciale pour mes collègues de laboratoire avec qui j'ai eu le plaisir d'établir de nombreuses relations amicales ainsi qu'à son Directeur, le Professeur Michel Durampart.

Mes remerciements ne seraient pas complets sans citer, par ordre alphabétique mes amies : Brigitte, Catie, Laurence, Régine.

Enfin une mention spéciale dans l'amitié et l'affection avec Christian Guérard. Nos confrontations et oppositions formelles m'ont grandement aidée dans l'expression française. ... tout autant que ses encouragements et son humour «distanciateur ». Je lui dois une grande partie de mon intégration, notamment dans l'appréhension de l'esprit français.

Je ne peux que remercier à nouveau ce dernier avec Eric Boutin et Philippe Dumas pour mon intégration dans cette France ouverte et accueillante.

C'est en débarquant en France que j'ai découvert l'homme de ma vie, presque sur le tarmac de l'aéroport Charles de Gaulle où on a posé le pied pratiquement en même temps, Kai Yang, avec qui depuis dix ans j'ai affronté les difficultés inhérentes de la vie, à commencer par la langue.

Comment le remercier ?

J'ai l'énorme chance d'avoir un homme de grande qualité et pour nous deux, Eric et Laurence constituent avec leurs enfants notre modèle pour l'avenir.

Enfin je dédie ma thèse à la mémoire de mon père si respecté et aussi à ma chère mère qui m'a fait l'immense plaisir d'assister à ma soutenance de thèse, même si c'est du chinois pour elle.

Elle a eu d'autant plus de mérite de me pousser, enfant unique à aller étudier à l'étranger. Son abnégation fut et reste admirable pour moi.

Je me dois de dire que les douze années de pratique du violon sous la direction de mon père m'ont permis d'accéder à une certaine discipline et au sens harmonique de la communication.

*À mes parents*





## SOMMAIRE

<b>1. CONSTAT – LES RESEAUX SOCIAUX REVELATEURS</b>	<b>17</b>
<b>2. INTRODUCTION</b>	<b>21</b>
<b>3. L’ART DU GUANXI</b>	<b>27</b>
3.1 Réseaux et l’analyse réseaux	29
3.2 La définition du Guanxi	35
3.3 Les différentes relations, sources de Guanxi : la même identité	76
3.4 Le degré d’intimité de Guanxi (关系分远近)	99
3.5 Le Guanxi et la Confiance 关系和信任	111
3.6 La tactique de réseautage de Guanxi	118
3.7 L’emploi et la maintenance du Guanxi	124
3.8 La modélisation de l’utilisation de réseau de Guanxis	130
3.9 L’efficacité du Guanxi	139
<b>4. APPROCHE EXPERIMENTALE</b>	<b>149</b>
4.1 Questions de recherche	151
4.2 Question de départ et hypothèses	153
4.3 Construction de l’expérience : l’approche qualitative	154
4.3.1 La validité interne et externe	154
4.4 Le Guanxi - la compétitivité et la survie de l’entreprise	165
4.5 Illusion culturelle sur Guanxi - Réseau	176
<b>5. CONCLUSION</b>	<b>183</b>
5.1 Résultat	185



<b>5.2 Limites</b>	<b>186</b>
<b>5.3 Perspectives</b>	<b>187</b>
<b>6. ANNEXES</b>	<b>189</b>
<b>6.1 Termes familiaux</b>	<b>191</b>
<b>6.2 L'impact de Zijiren sur le comportement organisationnel</b>	<b>193</b>
<b>6.3 Yin et Yang de « Yi Jing »</b>	<b>195</b>
<b>6.4 Wu Xing (Cinq éléments)</b>	<b>199</b>
<b>6.5 Guide de l'entretien</b>	<b>201</b>
<b>6.6 Quatorze interviews avec des entrepreneurs français à Pékin</b>	<b>203</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>403</b>

## TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : l'histoire sur l'analyse réseau version Mercklé .....	32
Tableau 2 : le concept de Guanxi développé par des chercheurs (Ying 2002).....	35
Tableau 3 : la différence de définitions du capital social.....	61
Tableau 4 : comparaison de définitions : Potlatch et Guanxi .....	75
Tableau 5 : des termes parentés en chinois et français .....	80
Tableau 6 : trois niveaux de connaissance et la correspondance avec les types de relations.....	104
Tableau 7 : Tactique de la mise en opération de Guanxi.....	123
Tableau 8 : les sociétés des locuteurs interrogés et leurs activités principales.....	158
Tableau 9 : le codage et la catégorisation des entretiens .....	163
Tableau 10 : classification des termes proposés pour qualifier Guanxi.....	176
Tableau 11 : classification des termes sur l'utilisation du Guanxi .....	177



## TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Le réseau proxémique linguistique de terme « Réseau ».....	30
Figure 2 : le Guanxi figuratif de L du groupe Z. ....	64
Figure 3 : schéma hiérarchisé de système Chaogong (Tributaire).....	73
Figure 4 : la manipulation financière décrit par Drucker et Heizer .....	74
Figure 5 : la chaîne de fonctionnement de Shijiao Guanxi .....	84
Figure 6 : Siheyuan simple, et l'ancienne rue : Hutong.....	89
Figure 7 : L'immeuble moderne d'habitation. ....	90
Figure 8 : la cérémonie de reconnaître les parents nominaux et le cadeau symbolique- la serrure.....	91
Figure 9 : Shengren et Shuren.....	103
Figure 10 : Liaison Attribuée et Liaison fréquentée développée pour la conception de Yang Z.F. ....	105
Figure 11 : schéma de séquence cas rural et urbain inspiré de l'étude de Yang en 2001.....	108
Figure 12 : Illustration de l'intimité de Guanxi .....	110
Figure 13 : première méthode de la stratégie directe de la mise en opération de Guanxi.....	120
Figure 14 : La deuxième méthode de la stratégie .....	121
Figure 15 : la stratégie collective de la mise en opération du Guanxi .....	122
Figure 16 : deux exemples de l'emploi du Guanxi .....	125
Figure 17 : l'interprétation de fonctionnement de Guanxi – cas 1 .....	127
Figure 18 : Tai Chi et BaGua (huit figures de divination).....	196
Figure 19 : le Wu Xing (Cinq mouvements) .....	200

## INDEX

### B

bao ..... 113

### C

Chaogong ..... 72

Chuanmen ..... 88

### G

Ganqin ..... 90

Ganqing ..... 45

Gongzuo guanxi ..... 96

*Guān* ..... 35

gu ā n x ì w ǎ ng ..... 59

Guanxi ..... 59

Guo ..... 77

Guofu ..... 77

GuoJia ..... 77

### H

*Hanzi* ..... 35

*hau* ..... 70

Heqin ..... 73

Hongbao ..... 43

Huiguan ..... 82

Hutong ..... 89

## J

Jia .....	77
Jiaren .....	78
Jiebai .....	85
<i>Jiguan</i> .....	82

## L

<i>l'association séquentielle</i> .....	44
Lian .....	48
lín jū .....	87

## M

<i>mana</i> .....	70
Mian .....	48
Mianzi .....	53
<i>Mianzisme</i> .....	46

## N

Neng Banshi .....	85
-------------------	----

## P

PengYou .....	84
---------------	----

## Q

Qing .....	45
Qinqi .....	81
Qinren .....	100

## R

<i>R én</i> .....	37
r én m ǎ .....	67

Renqing .....	38
---------------	----

## S

Shengren.....	100
Shijiao .....	83
Shuren .....	100
Siheyuan.....	89

## T

Taiping .....	86
Taonga.....	70
Tongxiang .....	82
<i>Tongxianghui</i> .....	82
Tongxue.....	93

## W

Wairen .....	105
Wulun.....	81

## X

<i>X ì</i> .....	35
Xiao .....	43
Xiaoyou .....	92

## Y

Yinqin.....	80
-------------	----

## Z

Zhanyou.....	95
Zhong .....	50

Zijiaren .....	105
Zijiren .....	105
Zongqin .....	80





## **1. CONSTAT – LES RESEAUX SOCIAUX REVELATEURS**



Facebook est un réseau social sur Internet permettant à toute personne possédant un compte de créer son profil et d'y publier des informations, visibles par les autres personnes, possédant ou non un compte. L'usage de ce réseau s'étend du simple partage d'informations d'ordre privé (par le biais de photographies, liens, textes, etc.) à la constitution de pages et de groupes visant à faire connaître des institutions, des entreprises ou des causes variées. Renren, créé en décembre 2005 par des étudiants de l'Université de Tsinghua, présente de fortes ressemblances avec Facebook. La popularité de Renren en occident est beaucoup plus faible que celle de Facebook au niveau mondial. L'accès, à Facebook étant impossible en Chine, Renren y est le site dominant.

Intéressés par la différence d'usage de l'information publiée sur ces deux sites par les Chinois et les Français, et par le niveau d'échange entre les professeurs et les étudiants, nous avons construit un corpus de données à partir des messages laissés sur les murs des professeurs et sur ces mêmes murs ceux français et chinois en 2009. Cette étude nous permet d'étudier les interactions entre les professeurs et étudiants à travers le web 2.0. Un filtre par la nature des messages a été effectué dans un premier temps. Nous avons ignoré les messages concernant la publication de photos et les actions liées aux applications proposées du site. Nous avons donc recueilli 2729 messages déposés sur les murs dont 694 publiés sur les murs de 9 professeurs français et 2035 pour 9 professeurs chinois.

Les messages laissés sur les murs contiennent ceux qui sont publiés par le titulaire du compte (appelés messages sortants) et ceux des visiteurs (messages entrants). La différence de messages sortants nous montre que nos 9 professeurs chinois sont deux fois plus actifs que nos professeurs français. Et pour les messages entrants trois fois plus d'échanges entre chinois qu'entre français. Concentrons-nous sur ces messages publiés, nous les classons ensuite selon le thème des messages déposés (de quoi parlent-ils : vie ou travail, à qui parlent-ils : amis ou étudiants), la nature du déposant (qui ont laissé les messages) ainsi que la nature du message déposé (de quoi parlent les visiteurs).

Nous découvrons que les professeurs français s'intéressent comme les professeurs chinois plus à la vie personnelle qu'au travail quand ils se connectent sur leur compte web2.0. Seulement 19% de messages publiés (18% pour les messages chinois) concernent le travail. Nous avons pu observer également qu'en France, les étudiants ne s'adressent pas aux professeurs sur Facebook alors qu'il en est différemment en Chine. En France, les professeurs communiquent avec leurs amis ou leurs collègues, seulement un professeur français sur 9 a communiqué avec ses étudiants depuis son compte de réseau social. Au contraire, en Chine 81% des messages publiés sur l'espace du professeur chinois sont

laissés par des étudiants qui lui envoient des civilités, des sollicitations quand ils ont des soucis. Le professeur prodigue conseils et encouragement à ses étudiants.

Sur le web 2.0, la relation interpersonnelle des professeurs français est horizontale : ils communiquent entre eux ou avec leurs amis au travers de leur compte 2.0 – un espace divers et personnel. Tandis que celle des professeurs chinois est verticale : ils continuent leur vie professionnelle sur Internet en entretenant le contact avec leurs étudiants. Leur compte sur web 2.0 est un outil de communication supplémentaire du travail.

Les résultats obtenus révèlent l'évidence et l'importance du relationnel. Le terme chinois Guanxi est précisément celui qui nomme la relation entre deux individus. Un bon réseau de Guanxi est une clé de la réussite en Chine, sans lequel on y vit difficilement. Sans doute le web 2.0 constitue-t-il un moyen supplémentaire de créer une relation de type Guanxi dans la vie réelle avec le professeur.

Mais que signifie exactement le terme Guanxi ? Pourquoi est-il si important dans la société chinoise ? Comment peut-on mieux s'en servir ? Est-ce le Guanxi joue un rôle aussi important pour les Français, notamment les entrepreneurs français en Chine ? Ont-ils une vision claire de ce terme mystérieux lorsqu'ils ont vécu des années d'expériences en Chine ? Est-ce qu'on peut offrir aux hommes d'affaires une connaissance concrète du Guanxi pour percer le marché chinois ?... Des questions surgies de l'étude ci-dessus nous ont incités à approfondir notre recherche.

## **2. INTRODUCTION**



Ce travail s'inscrit dans une veine de recherche en intelligence économique. L'intelligence économique est définie par Martre(1994) «comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de diffusion de l'information utile aux acteurs économiques, en vue de son exploitation à des fins stratégiques et opérationnelles. »

Un mot clé est souvent associé à l'activité d'intelligence économique au quotidien : c'est celui de réseau. Bournois (2000) a introduit la notion de réseau dans la définition de l'intelligence économique : *c'est une démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement (menaces et opportunités) ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes.* Le réseau est présent à toutes les étapes du cycle du renseignement. Il est présent en amont dans l'étape de collecte de l'information. Il s'agit alors d'identifier un *réseau* de correspondants qui surveillent, collectent et filtrent les ressources d'information mais aussi de mobiliser des sources d'information sur les *réseaux* numériques. Il est intégré dans la «boîte à outil» de l'intelligence économique (Moinet 2011, Boutin 1999). On le retrouve alors au niveau du traitement de l'information par la production de cartographies en mobilisant l'analyse des *réseaux* sociaux (Wasserman, 1994) ou la mobilisation de *réseaux* d'experts. On le retrouve aussi dans les *réseaux* d'influence (Massé 2006, Marcon & Moinet 2007). D'autres auteurs ont montré toute la difficulté de la pénétration de l'intelligence économique dans la pratique du fait de l'absence en France d'une culture réseau (Bulinge2002), les sociétés asiatiques apparaissant de ce point de vue comme beaucoup plus poreuses. Ainsi Faure (2000) parle même de modèle d'intelligence économique sans école au Japon. Hardy Zhang (2007) quant à elle reprend le modèle de «culture informationnelle» de Davenport et Prusak (1997) pour montrer que la culture informationnelle des entreprises chinoises ne permet pas un bon partage ni la mise en commun des informations.

Dans ce travail, le concept de réseau va nous intéresser dans une perspective interculturelle. Nous allons plus précisément nous attacher au concept chinois de Guanxi, orientation de l'esprit qui conduit à mobiliser les réseaux de relations dès lors qu'on se trouve face à un problème décisionnel et ce à tous les niveaux de la vie sociale. Des articles récents en langue française ont décrit ce concept de Guanxi (Millet 2006). Toutefois, il semble difficile d'appréhender ce que représentent réellement les Guanxis sans s'immerger dans les principes de culture chinoise (Jullien2009, 2010). C'est de fait l'objet de la première partie de ce travail de recherche. Comprendre les Guanxis, c'est décrire une organisation sociale qui repose sur un système non équilibré d'échanges de biens et services entre des personnes, c'est cerner un mécanisme d'obligation de rendre le



service donné sous peine de perdre la face. Pour comprendre les mécanismes du Guanxi, il est nécessaire d'en décrire les mécanismes en utilisant des concepts nécessaires à sa compréhension. La complexité du travail vient du fait que les concepts sous-jacents ne sont pas traduisibles en français autrement que par des périphrases et qu'ils se définissent de façon emboîtée. Impossible de comprendre la notion de Guanxi sans s'immerger dans le système social chinois. À défaut de cette analyse fine et vue de l'occident, la frontière entre Guanxi et corruption a pu apparaître floue (Guenec2009), les analyses occidentales qui ont pu être faites du Guanxi rendant compte de manière imparfaite du phénomène qu'elles cherchent à décrire.

Afin d'éclairer le lecteur, il nous a paru également utile de mettre en parallèle le concept de Guanxi de concepts voisins qui ont pu être utilisés dans d'autres sociétés. Le positionnement des Guanxis par rapport aux concepts de réseaux, de potlatch nous permettra de mieux cerner les spécificités de cette organisation sociale.

Ce travail s'appuie donc sur un état de l'art interdisciplinaire qui mobilise des travaux dans le domaine de la sociologie, de l'anthropologie, des sciences de l'information et de la communication réalisés par des chercheurs chinois et anglo-saxons essentiellement. Il s'agit donc de rendre ces travaux accessibles à un public francophone.

Cet état de l'art débouche sur une forme de modélisation du concept de Guanxi qui revisite de manière originale le schéma de la communication de Shannon et Weaver (1975). Sans doute s'agit-il d'ailleurs ici d'une des contributions théoriques de ce travail à la théorie des sciences de l'information et de la communication en général.

Il faut aussi bien comprendre que l'organisation en Guanxi est une réponse à une société peu structurée, les relations interindividuelles permettant par leur richesse de pallier le déficit d'organisation du système social (dans sa dimension juridique notamment).

Le Guanxi n'est donc pas en Chine un concept associé directement à la démarche d'intelligence économique. Il s'agit plus largement d'un système qui régit les relations interpersonnelles en Chine et plus largement en Asie (au Vietnam un système équivalent à celui de Guanxi est connu sous le nom de Guanhe). Par contre intégré comme principe culturel fort, le Guanxi se retrouve comme fondement culturel qui explique son usage naturel dans un contexte d'intelligence économique. Si l'intelligence économique s'apprend en Asie sans école c'est parce que les esprits y sont prédisposés culturellement.

La seconde partie du manuscrit s'attache à la question de la transposition du concept de Guanxi dans un contexte décisionnel dans d'autres cultures (D'Iribarne 2009). Pour montrer la difficulté qu'il y a, ne serait-ce qu'à comprendre la logique de Guanxi, nous avons réalisé un travail de terrain qui a consisté à s'intéresser à la perception que peuvent avoir du Guanxi des chefs d'entrepreneurs français installés en Chine.

Le Guanxi joue sans doute un rôle de facilitateur dans le développement de l'entreprise chinoise. Il aide les entrepreneurs chinois à réussir. Quel rôle le Guanxi joue-t-il dans la réussite de l'entrepreneur français en Chine ? Le Guanxi est-il aussi un élément favorable au développement des entreprises à capitaux étrangers (français) en Chine ? Pour répondre à ces questions, nous sommes partis en Chine rencontrer des entrepreneurs français, écouter leur expérience personnelle ainsi que leur pratique professionnelle. Notre question principale de recherche est de savoir si le Guanxi est « aussi » un facteur qui favorise le développement de l'entreprise française<sup>1</sup> en Chine. Les sous-questions de recherche se définissent comme suit :

✚ Quelle est l'attitude des entrepreneurs français en Chine par rapport au Guanxi,

✚ Quelle est leur conduite par rapport au Guanxi ?

Pour valider cette question de recherche, du Guanxi, nous avons réalisé une étude qualitative qui a pris la forme d'une douzaine d'entretiens approfondis conduits auprès d'entrepreneurs français résidant en Chine. Pour cela, nous avons pris contact avec la Jeune Chambre Economique Française (JCEF). C'est une association ayant pour objectif de mener à bien des actions concrètes pour comprendre et résoudre des problèmes économiques, sociaux et culturels. Grâce à l'aide de cette association et notre propre Guanxi en Chine, nous avons pu réaliser ces interviews durant 2 semaines entre fin juin et début juillet 2010 en Chine. Ces entretiens ont été retranscrits. L'intérêt de l'entretien qualitatif consiste à montrer la diversité des témoignages sans se soucier de leur pondération par rapport à l'ensemble des entrepreneurs français résidants en Chine. Il est bien entendu que l'approche qualitative ne peut se réclamer d'aucune représentativité statistique de l'ensemble des entrepreneurs français. Ce que nous recherchons à travers cette analyse qualitative, c'est d'acquiescer des connaissances plus fines que celles qui seraient fournies par d'autres méthodes quantitatives. Selon le théoricien de la recherche qualitative Steiner Kvale (1996), auteur d'œuvre « *InterViews : An Introduction to Qualitative Research Interviewing* », c'est une méthode adaptée pour étudier la

---

<sup>1</sup> L'entreprise française ici désigne non seulement les entreprises immatriculées en France à capital français, mais aussi les entreprises enregistrées directement en Chine mais à capital français en partie ou totalité

compréhension des gens sur la signification de leur monde vécu, et décrire leurs expériences et auto-compréhensions, ainsi que clarifier et élaborer leurs perspectives sur leur monde vécu<sup>2</sup>.

La seconde partie rend compte de ce travail de terrain et montre toute la difficulté d'une compréhension fine du concept de Guanxi par ces chefs d'entreprise alors même qu'ils évoluent dans un environnement asiatique.

---

<sup>2</sup> Steiner Kvale a publié son œuvre en 1996: *“InterView: An Introduction to Qualitative Research Interviewing”*. Il a mentionné dans son livre que l'interview est « *well suited for studying people's understanding of the meanings in their lived world, describing their experiences and selfunderstanding, and clarifying and elaborating their own perspective on their lived world* » (p.105)

### **3. L'ART DU GUANXI**



### 3.1 Réseaux et analyse réseaux

Avant d'introduire le terme Guanxi, nous souhaiterions positionner le terme de Guanxi par rapport au terme de réseau. En effet, le terme de réseau correspond, au sens étymologique du terme jusqu'au XII<sup>e</sup> siècle à un «petit filet utilisé pour la chasse et la pêche »<sup>3</sup>(*resel*) ou plus tard au XVI<sup>e</sup> siècle au tissu, à la dentelle ainsi qu'à la deuxième poche de l'estomac des ruminants. Réseau avait été toujours utilisé pour désigner un objet concret jusqu'à son usage à partir du XVIII<sup>e</sup> siècle avec l'apparition de notion «ensemble » dans sa définition : l'ensemble de vaisseaux sanguins, l'ensemble de lignes entrelacées ou entrecroisées, ainsi l'ensemble des voies de transport ou de communications. En s'enrichissant au fur et à mesure par l'expansion de la dénotation, la définition du réseau a progressivement évolué et correspond à un ensemble d'entités reliées entre elles par des liens. Ces entités peuvent être matérielles ou immatérielles. Les liens sont des flux qui circulent entre deux sommets. La définition au sens propre du réseau s'est progressivement enrichie d'un sens figuré pour en arriver au réseau actuel qui désigne des formes entrelacées et interconnectées. Selon la circonstance où est employé ce terme, la connotation de réseau est dérivée depuis ses différents registres métaphoriques vers le domaine concerné

Dans le domaine informatique, un réseau peut désigner un ensemble d'appareils électroniques interconnectés les uns aux les autres par des télécommunications. Il est souvent considéré comme le synonyme de l'intranet, parfois Internet sous l'effet du développement et de la popularisation d'Internet. En Mathématiques un réseau est un ensemble discret de points qui remplissent un espace vectoriel réel de dimension finie et de manière régulière. En Intelligence Économique, le réseau est l'ensemble de dispositifs intimement entremêlés et intelligemment organisés autour de cycle du renseignement pour la production de décision stratégique. Malgré le fait que la propriété et la nature des liens de réseau se précisent en fonction du domaine d'utilisation du terme, le réseau hérite toujours d'une image représentative de plusieurs nœuds entrelacés, exemple Figure 1.

A partir du réseau proxémique du terme, «Réseau » a été construit en graphe de type réseaux petits mondes hiérarchiques (RPMH), graphe peu dense, présentant une structuration locale riche et une distance moyenne très petite entre deux sommets sur l'ensemble du graphe (un C fort et un L faible<sup>4</sup>). Dans ce graphe, deux sommets A et B

---

<sup>3</sup> Sources de CNRTL (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales)

<http://www.cnrtl.fr/etymologie/reseau>

<sup>4</sup> C = le taux de clustering ou d'agrégation, L = moyenne des plus courts chemins entre deux sommets d'un graphe, ces deux indicateurs qui caractérisent un grand graphe sont proposés par Watts et Strogatz en 1998.

sont reliés parce que l'un est dans la définition de l'autre dans un dictionnaire général<sup>5</sup>. Donc la relation entre deux sommets est moins spécifique pouvant prendre en compte à la fois l'axe paradigmatique, l'axe syntagmatique et même logico-sémantiques (Gaume/Duvignau 2004).

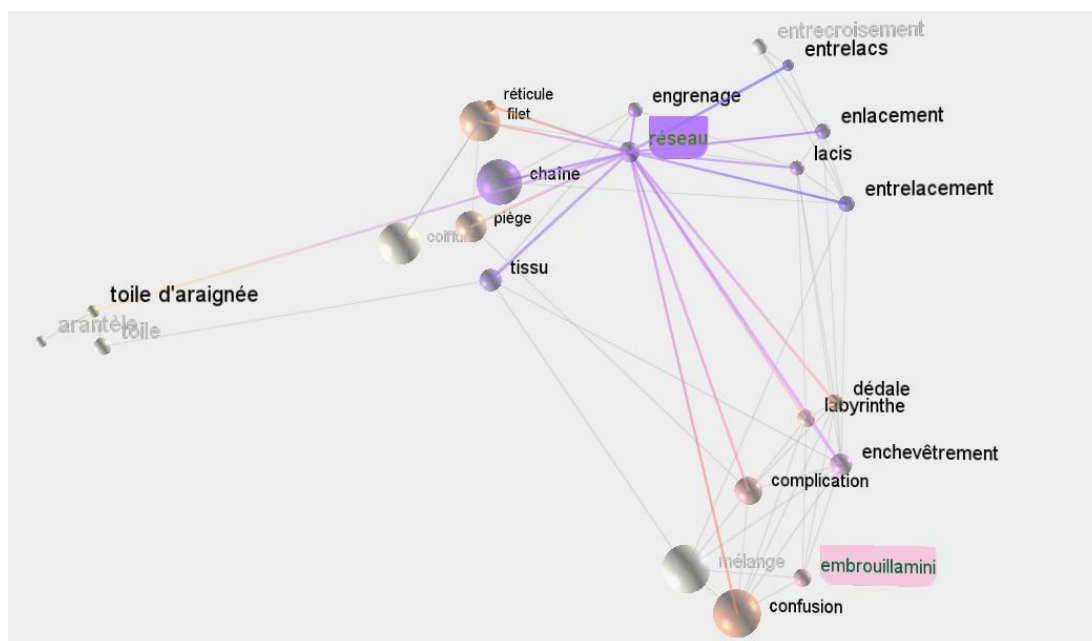


Figure 1 : Le réseau proxémique linguistique de terme « Réseau »

### ***Réseau social***

Le réseau social est composé de l'ensemble des entités sociales telles que les gens ou les organisations reliés entre elles par différentes relations. Il représente la structure sociale s'assemblant par tous les types de rapports sociaux (camaraderie, scolaire, familiaux, professionnels, etc.) de tous niveaux (la rencontre par hasard, l'ami proche, et la relation familiale etc.). Il peut être représenté par un graphique composé de sommets et d'arêtes qui illustrent respectivement les individus et les divers rapports sociaux. Dans cette partie, nous allons approfondir la notion de réseau social et étudier les différences et points communs avec le terme du Guanxi.

Depuis l'apparition de ce concept dans l'article de John A. Barnes en 1954 (Micklé 2004a), l'analyse des réseaux sociaux axée sur les études de la structuration de l'interaction de

---

Plus d'explications peuvent être trouvées dans les communications de Gaume qui dirige la recherche sur les réseaux petits mondes hiérarchiques à l'université de Toulouse.

<sup>5</sup> Sept dictionnaires classiques ont été adoptés pour la construction de graphe : Bailly, Benac, Du Chazaud, Guizot, Lafaye, Larousse et Robert.

personnes a traversé un chemin historique de plus d'un demi-siècle. Degenne et Forsé (1994) ont divisé cette histoire en trois époques : le fondement de l'approche, l'articulation de la méthode et l'avancement actuel :

*« Les fondations de ces différents édifices ont été construites entre les années 1940 et les années 1960 (Outre les textes de certains auteurs classiques de la fin du XIX<sup>ème</sup> et du début du XX<sup>ème</sup> siècle, comme ceux de Bouglé et de Simmel.) Dans les années 1960 et 1970 se sont développées des recherches méthodologiques destinées à assurer la mise en œuvre rigoureuse. Des années 1980 à aujourd'hui, elles ont été amendées et perfectionnées, parfois par leurs auteurs eux-mêmes, parfois par d'autres et dans le même temps de nouvelles pistes se sont ouvertes. »*

Mercklé (2004a) décompose le parcours historique de l'analyse des réseaux sociaux depuis le XVII<sup>e</sup> siècle selon le schéma des historiens de la sociologie en trois champs : les « précurseurs », les « pionniers » et les « fondateurs ». Nous avons établi un tableau (Tableau 1) récapitulatif des chercheurs de champs différents selon la décomposition de Mercklé afin d'avoir une vision claire et panoramique de l'évolution historique de l'analyse de réseaux sociaux.

Pour lui, les précurseurs sont des chercheurs qui, *sans recourir formellement à la notion de réseau* accordent une attention particulière à des sujets qui seront *au cœur* de l'analyse des réseaux. Les pionniers recourent explicitement à la notion de réseau *pour désigner les formes sociales qu'ils prennent pour objet, en vertu de la puissance de suggestion et des vertus heuristiques des registres métaphoriques qu'elle véhicule*. Enfin les fondateurs contribuent à l'usage analytique de la notion en construisant des méthodes et mettant en œuvre des indicateurs spécifiques. (Mercklé 2004a)



Précurseurs	Pionniers	Fondateurs
Spinoza et Hobbes (1651) :  <i>L'ami = pouvoir</i>	Jacob Lévy Moreno (1934) :  <i>scientométrie</i>	<i>La théorie des graphes :</i>  André Sainte-Laguë (1926) /
Georg Simmel (1908) :  <i>Socialisation, théorie relationnelle et structurale.</i>	Claude Lévi-Strauss (1945) :  <i>Anthropologie structurale</i>	König (1936) + Lewin (1936) =>  Harary, Norman et Cartwright (1965) /
Heider (1946) :  <i>théorie de l'équilibre structural</i>	John A. Barnes (1954) : (Ecole Manchester)  <i>Réseaux transitifs et à trois champs</i>	Jacques Bertin (1967) /  Wasserman et Faust (1994)
Theodore Caplow (1968) :  <i>la théorie des coalitions</i>	Elizabeth Bott (1957) : (Ecole Manchester)  <i>approche relationnelle de la famille</i>	<i>Les matrices :</i>  Katz L. (1947) / Festinger (1949) /  Harrison White et Barry Wellman (années 70 INSNA)
	Stanley Milgram (1969) :  <i>Petit monde</i>	

Tableau 1 : l'histoire sur l'analyse réseau version Mercklé

Bien évidemment les noms de chercheurs cités dans le tableau ci-dessus ne sont pas exhaustifs, mais ce tableau présente une vision claire des fondements de l'analyse réseau. Il montre que l'idée de l'importance de bonnes relations interpersonnelles d'un individu constituées de certaines ressources spécifiques est ancienne. Elle a traversé une histoire de quatre cents ans depuis l'avis de Hobbes selon lequel avoir des amis est équivalent à avoir du pouvoir. Parmi les nombreux foyers de recherche actifs dans le domaine des réseaux sociaux, la notion de «petit monde» de Milgram est particulièrement remarquable (Degenne 2004). Milgram présente un réseau immense et ouvert où il est possible de trouver un chemin de longueur limité entre les nœuds du réseau pris deux à deux. Il n'est pas fermé car son ouverture permet aux individus d'établir la connaissance avec un inconnu en traçant plusieurs fois un nœud de l'un à l'autre. Cette vision trouve un écho dans la philosophie orientale, qui considère que tous les phénomènes se présentent sous forme de réseaux mutuellement interdépendants dans l'espace-temps. Cette

interdépendance est appelée Yuan en Chinois. La naissance et l'existence de tout phénomène sont dus à l'arrivée de Yuan, si Yuan part, tout disparaît (Lai 2003, Cai 1990). Le monde entier est un grand web qui relie tout objet, et le réseau social est le web filtré (Liu/Boutin).

Milgram a conclu, selon son expérience du «petit monde » effectuée à Boston que pratiquement tous les individus étaient reliés les uns aux autres dans un vaste réseau, et que la distance moyenne entre deux individus quelconques devait être d'environ 5 intermédiaires (Kleinfeld 2002). Son expérience a bien répondu au concept de «six degrés de séparation » établi par de Karinty en 1929 qui évoque la possibilité que toute personne dans le monde peut être liée à travers une chaîne de relations personnelles d'au plus de cinq intermédiaires. Cette théorie a été à nouveau confirmée dans notre époque par deux chercheurs de Microsoft Leskovec et Horvits, qui ont analysé depuis l'année 2006 près de 30 milliards de conversations électroniques réalisées parmi 240 millions de personnes sur Msn. Et ils ont trouvé que la moyenne de la longueur du trajet entre les utilisateurs de Messenger est de 6,6 (Leskovec/Horvitz 2007). La représentation graphique des réseaux sociaux est composée de sommets et d'arêtes qui illustrent en général les individus et les divers rapports sociaux existant entre eux. Dans ce réseau, certains sont des liens de type de Guanxi

Le réseau tissé par le Guanxi est un sous ensemble du réseau social. Pour Lovett et al. (1999), le Guanxi se réfère en Chine et en Asie au réseau informel des relations interpersonnelles et aux échanges de faveurs établies dans le but de conduire des activités économiques. Park et Luo (2001) trouvent que le Guanxi est un réseau relationnel complexe et envahissant qui comporte des obligations, des assurances et des ententes mutuelles. Les liens dans le réseau du Guanxi sont plus solides et plus sensibles que le lien de réseau social grâce à ces spécificités. De plus, dans ce réseau, les relations sont nouées par l'aller-retour de Renqing.

La fonctionnalité du réseau social peut être résumée en trois mots : la facilitation, le soin et la normalisation (Marcon/Moinet 2007). Le réseau social facilite le contact et le rend plus convivial. Un bon réseau permet à l'information de circuler de façon informelle et plus rapidement. On est plus souvent invité à prendre le téléphone que l'écrit avec sa civilité et ses termes bien mesurés. En plus de cette fonction facilitatrice, un bon réseau

social nous soigne et nous fournit de l'aide. Quand on a un problème de santé la famille et les amis s'inquiètent pour nous. Au moment d'un repas entre amis, l'idée et le conseil viennent naturellement parce qu'ils souhaitent tous qu'on réussisse. Enfin ce qui ressemble s'assemble, le réseau social normalise le sujet de conversation, l'opinion, le comportement etc. des membres du réseau. La sociabilité au sein du réseau exige une bonne compréhension des règles du jeu du réseau relationnel.

Forsé (2008) définit le réseau social comme un ensemble organisé ou non de relations entre un ensemble d'acteurs qui sont souvent les individus mais il peut aussi s'agir de ménages, d'associations etc. Un bon réseau doit être construit autour d'un projet commun. Il faut se préparer une boussole stratégique (Marcon/Moinet 2007) pour construire un réseau stratégique, et cette boussole est la condition primordiale de la stratégie réseau de Marcon et Moinet. Leur définition pour celle-ci (2000) consiste à créer, le plus souvent à activer et orienter les liens tissés entre des acteurs dans le cadre d'un projet. D'après eux, le fonctionnement et la pérennité de la stratégie réseau nécessite de réunir cinq conditions : la volonté d'une personne, une finalité commune, des règles du jeu, une organisation et une matière à échanger (2005).

### 3.2 La définition du Guanxi

Le père fondateur du Guanxi est Fei (1948). Il est aussi le fondateur de la sociologie et de l'anthropologie en Chine. Il parle de mode de « la relation séquentielle » généralement considéré comme la base de la structure de la société chinoise. Jacobs (1979) a découvert que le Guanxi est développé sur des « liens particuliers » souvent caractérisés par le partage d'une même expérience ou de la même opinion. Après lui, d'autres chercheurs (Qiao 1982, Ho & Chiu 1998) ont respectivement classé les Guanxis de façon plus précise. Le psychologue Hwang (1987) a analysé le Guanxi avec d'autres termes chinois, et trouve que le Guanxi joue un rôle important dans tous les processus d'échanges sociaux. Le sociologue Alston (1989) a trouvé que Guanxi est fondamentalement pratiqué pour des raisons instrumentales. Bian (1994) a analysé le rôle de Guanxi dans la répartition des emplois urbains. Ying (2002) fait la synthèse des définitions de Guanxi développées par les chercheurs. Nous empruntons son tableau, tableau 2.

Auteurs	Concepts
Jacobs (1979)	Une analyse détaillée sur la relation de base de Guanxi
Hwang (1987)	Guanxi et enjeu de pouvoir
Alston (1989)	Guanxi utilitariste plutôt qu'émotionnel.
Yang (1994)	étude exhaustive sur le Guanxi et son rôle dans les relations sociales
Bian (1994)	Le rôle essentiel de Guanxi dans la répartition des emplois urbains.
...	

Tableau 2 : le concept de Guanxi développé par des chercheurs (Ying 2002)

Afin de mieux comprendre la notion du Guanxi, il est intéressant de commencer par comprendre les idéogrammes utilisés pour construire le terme du Guanxi. Dans la langue chinoise, les « *Hanzi* 汉字 » (caractère, idéogramme) correspondent un peu aux lettres de l'alphabet latin à ceci près que les *Hanzi* peuvent, à eux seuls permettre de construire un mot voire une phrase selon le contexte. Ces caractères se combinent entre eux par deux ou par trois pour constituer des mots. La langue chinoise comporte plus de 50 000 idéogrammes. Toutefois 3000 permettent de satisfaire aux besoins de la vie quotidienne. Chaque caractère possède son sens propre et son étymologie.

Le terme Guanxi est composé de deux caractères chinois : « *Guān* 关 » et « *Xì* 系 ».

« *Guān* 关 » a plusieurs sens et désigne le nom commun porte 门 ; un verrou à barre 闩 (à l'époque, il n'y avait pas de verrou moderne) ; la frontière 关口 ou un poste de garde 要

塞. Il peut également être utilisé comme un verbe pour exprimer : fermer, être impliqué avoir rapport à et se pencher (dictionnaire chinois concis 1990).

Le deuxième caractère «*Xì* 系 » signifie au sens propre une relation subordonnée ou associée ; une alliance ; un lien ou un couplage ; un département d'une organisation. (Dictionnaire chinois concis 1990).

Quand on combine les deux ensemble, Guanxi signifie la relation générale, une connexion entre les gens ou les gens et les objets (CiHai 辞海 2003). Guanxi évoque non seulement les relations entre amis, collègues, mais aussi la liaison entre des événements, des endroits etc.

Dans la société chinoise, Guanxi a un sens particulier notamment dans le domaine de la recherche en science sociale. Plusieurs chercheurs ont proposé leurs définitions du Guanxi. Davies (1995) définit le Guanxi comme « l'ensemble des interactions sociales entre les membres d'un réseau à la manière d'un jeu qui serait infiniment répété avec une série de gens qui se connaissent. » Lovett et ses collègues définissent le Guanxi comme un réseau de relations interpersonnelles et informelles construit dans le but de faciliter les affaires en Asie en échange d'avantages (Lovett et al, 1999). Park et Luo attachent le Guanxi à un réseau relationnel complexe composé d'obligations mutuelles, assurances et à la notion d'accords (Park et Luo, 2001). Malgré les différentes définitions proposées, on observe un point commun entre toutes ces définitions : le Guanxi est utilisé pour se référer aux relations entre des particuliers.

Puisque *Guān* signifie fermer verrou et *Xi* signifie alliance liaison, le sens littéral en juxtaposant ces deux termes *Guanxi* esquisse l'alliance entre des personnes grâce à laquelle on établit une frontière avec les autres. Cela semble pouvoir être une explication superficielle du phénomène omniprésent du Guanxi dans la société chinoise : il est approprié de considérer en Chine un bon réseau du Guanxi comme un facteur de réussite en affaire, pour les entreprises « privées ». De plus dans un contexte d'infrastructure juridique primitive, le Guanxi devient un moyen populaire de solliciter les faveurs de la part des autorités qui détiennent le contrôle des ressources rares (Tsang 1999). Pour les individus, le Guanxi est une vitamine pour le « bien-être » de la vie sociale chinoise. Le Guanxi permet d'avoir accès à un bon dentiste, d'emprunter de l'argent ... prendre soin des enfants des personnes qui appartiennent au réseau, réserver une place dans une entreprise etc. ; autant de faveurs qui en retour comportent une notion de réciprocité

La complexité du terme du Guanxi est liée au fait que le Guanxi est un concept culturel, qui est rattaché à plus 3000 ans d'histoire. Dans ce travail, nous nous attacherons surtout à préciser la vision chinoise du Guanxi. Toutefois ce terme est utilisé en Asie dans d'autres pays. Au Vietnam par exemple, on parle de GuanHe pour désigner la même chose qu'en Chine. Malgré cela, il est intéressant de s'attacher à l'origine du terme incrusté dans la pensée chinoise. Afin d'approfondir cette notion, il est nécessaire de définir les termes de *Renqing* et *Mianzi* qui correspondent tous deux à des concepts de la philosophie chinoise.

Le Confucianisme rend la société chinoise la plus axée sur les relations humaines dans le monde. Par exemple, la vertu et la bienveillance définissent le sens de l'humain en Chine, comme son écriture chinoise correspondante : *Rén* 仁 est composé de deux composants radicaux : la partie gauche est l'écriture de l'humain 人 déformée qui porte la même prononciation *Rén*, celle de droite est le chiffre deux 二. **L'homme ne devient humain que dans sa relation à l'autrui.** En plus, l'écriture chinoise du mot humain intègre l'esprit de l'aide mutuelle : l'idiogramme de l'humain 人 consiste en deux traits inclinés chacun légèrement l'un contre l'autre de sorte que les deux se rencontrent et se soutiennent. Ils sont chacun indispensables pour l'autre : sans l'un l'autre tomberait. Ceci nous apprend encore qu'il faut s'aider, s'aimer en tant qu'être humain.

*La vertu d'humanité, c'est élever autrui comme on souhaiterait l'être soi-même ; c'est le faire parvenir là où on le voudrait soi-même. Qui est capable de s'en faire le modèle offre la recette de cette vertu. 夫仁者己欲立而立人, 己欲达而达人。能近取譬, 可谓仁之方也已。<sup>6</sup>*

*Ne pas faire aux autres ce que vous ne voulez pas que les autres vous fassent 己所不欲, 勿施于人。<sup>7</sup>*

*La personne qui a de la vertu et de la bienveillance est humaine. 仁也者, 人也。<sup>8</sup>*

---

<sup>6</sup> « Analectes de Confucius • Yong Ye 论语 • 雍也 », écrits durant la période des Printemps et des Automnes jusqu'à la période des Royaumes combattants, (de 479 av. J.-C. environ jusqu'en 221 AP. J.-C.).

<sup>7</sup> « Analectes de Confucius • Wei Ling Gong 论语 • 卫灵公篇 », écrits durant la période des Printemps et des Automnes jusqu'à la période des Royaumes combattants, (de 479 av. J.-C. environ jusqu'en 221 AP. J.-C.).

<sup>8</sup> « Meng tseu • Jin Xin Xia 孟子 • 尽心下 » le livre qui porte le nom de son auteur (ayant vécu aux alentours de 372-289 av. J.-C.), est considéré comme l'un des Quatre Livres formant, avec les Cinq Classiques, le corpus néo-confucianiste tel que défini par Zhu Xi, le grand réformateur des Song.

### 3.2.1 Guanxi et Renqing et Mianzi

Pour comprendre la notion du Guanxi, il faut comprendre deux notions qui lui sont souvent associées : Renqing et Mianzi. Guanxi existe parce que Renqing et Mianzi existent. S'il n'y a pas de Renqing ou Mianzi, il n'y a plus du Guanxi. Pour cette raison, nous considérons nécessaire d'expliquer ces deux termes avant de détailler la partie Guanxi.

#### 3.2.1.1 Renqing (人情)

##### 3.2.1.1.1 La Définition de Renqing

Renqing est un vocable composé de deux caractères *Ren* - humain et *Qing*- sentiment ; donc sentiment humain. Dans la culture chinoise, la signification de Renqing est triple :

**D'abord, Renqing signifie la réflexion émotionnelle** quand un individu se trouve face à une situation donnée.

*Quels sont les sentiments des hommes ? Ils sont la joie, la colère, la tristesse, la peur, l'amour, la détestation, et le désir. Ces sept sentiments appartiennent aux hommes sans avoir à leur apprendre. 何谓人情？喜，怒，哀，惧，爱，恶，欲，七者弗学而能。<sup>9</sup>*

Si un individu est capable de comprendre les réactions émotionnelles des autres dans diverses situations de la vie quotidienne, il sera très apprécié en Chine. S'il a, en plus, la volonté d'aider les autres, la capacité de comprendre les autres, il se mettra à la place des autres et apportera les soutiens appropriés, c'est quelqu'un qui a le goût de la bonté humaine (人情味He 2003). C'est de l'empathie.

**Le deuxième sens de Renqing est ressource, ressource utilisée pour offrir lors des échanges sociaux entre les individus.** Quand on reçoit une bonne nouvelle, on offre un cadeau pour féliciter. Quand on a besoin d'aide, on rend un service. Renqing est offert avec le cadeau et le service. Nous disons la ressource parce qu'il peut être échangé

---

<sup>9</sup> «Classique des rites 礼记礼运 », l'œuvre traitant des rites encadrant l'organisation sociale, administrative et politique de cette dynastie, désigne un ou plusieurs ouvrages attribués aux sages de l'époque Zhou (fondé au XI<sup>e</sup> siècle av. J.-C. jusqu'en 256 av. J.-C.)

**Le troisième sens de Renqing est une norme sociale** (Hwang 1987 ; Huang et Hu, 2004) **qui définit les règles de fréquentation entre individus.** Cette norme confucéenne dissocie le Renqing de l'esprit conventionnel. D'après la tradition, lorsqu'on reçoit une faveur, on obtient une dette de Renqing, il faut penser à la rendre, sinon, on risque d'être critiqué et traité comme un « loup aux yeux blancs 白眼狼 » et d'être isolé. C'est une règle à respecter en essayant de vaincre son ego pour se replacer dans le sens des rites. La personne qui respecte cette règle de Renqing sera appréciée par les autres et réciproquement en cas de besoin, les autres le lui rendront.

Ces deux derniers sens primeront dans la suite de l'étude.

*Dans le champ relationnel ouvert par la graphie même de ce terme, le moi ne saurait se concevoir comme une entité isolée des autres, retirée dans son intériorité mais bien plutôt comme un point de convergence d'échanges interpersonnels... Le Ren, ... est ce qui constitue d'emblée l'homme comme être moral dans le réseau de ses relations avec autrui. (Cheng 1997)*

Soient A et B deux personnes, A offre un cadeau à B, B rend un service à A. Cet échange semble simple mais contient tout le mystère de Renqing. D'abord A connaît très bien la valeur du cadeau qui a été évalué selon la valeur de service qu'il demandera à B : grand cadeau pour grand service, petit cadeau pour petit service. Il faut une vision stratégique pour estimer et décider de la valeur du cadeau ou du service pour tous les deux parce que celle-ci est une valeur relative qui varie en fonction des personnes et de leurs différentes conditions d'accessibilité. D'abord A doit calculer le coût de revient relatif avant de s'adresser à B, à la condition que tout le monde respecte la norme de Renqing telle que la valeur de retour doit être légèrement plus élevée que celle de départ. Si A n'est pas suffisamment récompensé économiquement par le service en retour, soit il récupèrera dans une autre affaire, soit il gagnera plus de Guanxi (avec bonne réputation) qui lui rapportera encore d'avantage dans l'avenir. Si A gagne trop sur cet échange, il sera redevable selon le principe de Renqing. Pour B, l'étape d'évaluation de la valeur de ce qu'il reçoit est indispensable. Rien n'est plus clair que l'argent direct, mais si le prix d'achat du cadeau est imprécis, il a intérêt à consulter d'autres personnes pour savoir la valeur exacte, parce qu'il doit estimer le niveau attendu du service selon le principe de réciprocité. En même temps, B doit connaître la valeur de son service et la perception de la valeur qu'en aura A afin d'équilibrer le système d'échange de sorte que la valeur de son service soit légèrement plus élevée. Même si le Renqing n'est pas suffisamment remboursé ou le Renqing rendu dépasse largement sa valeur initiale, rien n'est perdu dans cet échange car en respectant toujours le comportement rituel, la personne « perdante »





informe régulièrement leur famille en Chine, Wang (2000) découvre que n'importe quel habitant de la campagne Qidu 七都镇 peut raconter ce qui se passe en France, avec plus de détails, plus de fraîcheur que les médias chinois.

Les exemples de Renqing sous forme de service ou de faveur 办事 sont très nombreux. Quand le membre d'une famille est malade et hospitalisé, puisqu'il n'y a pas de soignant fourni par l'hôpital, on aura besoin d'un garde malade pour veiller le patient. Souvent dans cette situation, il faut mobiliser beaucoup de personnes pendant plusieurs jours : la dette de Renqing s'accumule très vite. Il y a des familles qui préfèrent payer un garde malade en se souciant de l'aptitude professionnelle<sup>11</sup> pour éviter cette dette de Renqing qui est plus lourde qu'une montagne Tai<sup>12</sup>. Un autre exemple : les jours de fêtes sont le moment où les moyens de transports sont le plus chargés. Souvent les billets de voyage sont vendus bien plus tôt que d'habitude. Le Renqing pourrait être accompagné d'une faveur d'achat d'un billet de train réservé aux employés ou membres de leur famille à un prix raisonnable. Même le prix un peu plus élevé que le prix de base est toujours apprécié parce que, sinon, on est obligé de s'adresser aux marchés noirs de billets avec le souci de son authenticité.

« J'ai travaillé pendant 18 ans dans un autre service, personne ne pensait à moi. Je n'étais jamais invité aux soirées des anciens copains de mes camarades, car j'étais rien du tout. » M. C travaille dans le transport en commun de la province de nord de la Chine. Depuis l'année 90, il commence à travailler dans le service de passager où il a la possibilité d'acheter des billets plus facilement. Désormais, il a beaucoup d'amis. « Maintenant c'est différent, mes amis sont partout dans tous les domaines. Oh oui, l'humain est réaliste. » (Interview de M.C de nord de la Chine)

D'autres exemples impliquent des compétences spécifiques, par exemple : la traduction ou la relecture en langue étrangère, le design de logo (Zhong 1995), l'amélioration de lettre de motivation, l'aide à la préparation de document d'inscription etc.

<sup>11</sup> La plupart des soignants individuels sont des femmes très pauvres venant de la campagne sans formation, parfois sans éducation. En travaillant en tant que soignant, ils apprennent le métier sur le tas. Mais ils ont du temps, de l'énergie ce qui est important pour la famille qui a un patient atteint de maladie grave.

<sup>12</sup> Langage populaire, la montagne Tai est située dans la province de Shandong.

Aux moments joyeux ou jours spéciaux, comme l'anniversaire, le mariage, la naissance de bébé, le premier mois de sa naissance, le déménagement etc. les gens préfèrent exprimer leur Renqing par l'offre de cadeau en objet concret. L'étude de Kipnis (1991) effectuée dans la province du Shandong a prouvé que les échanges émotionnels (Renqing) entre chinois, notamment des chinois qui vivent dans les campagnes prennent souvent la forme d'offre de cadeaux. Le cadeau fait partie de la vie quotidienne des chinois. Offrir des cadeaux réciproques joue un rôle principal dans la vie sociale, pour maintenir, reproduire, ou améliorer les relations interpersonnelles (Walder 1986, Yang 1989). L'échange de cadeau en Chine est encadré profondément dans le processus anthropologique. Toutefois le choix du cadeau mérite réflexion.

Il y a une promotion à pourvoir dans le bureau de Z. La recommandation du directeur H est très importante. Z a un concurrent L. Comme lui, il est apprécié de ses collègues et compétent. Tous les deux ont décidé d'avancer par un *raccourci*. Z dépense un mois de salaire pour acheter un paquet de cigarette connu et une bonne bouteille de vin qu'il souhaite offrir à son chef. Le directeur est angoissé et refuse en disant que le cadeau est trop lourd (cher) et il ne peut pas l'accepter. Le Renqing de Z n'est pas délivré. L a pris une autre mesure : comme il s'informe que la mère de directeur souffre d'asthme, il a mobilisé son Guanxi pour trouver des médicaments qu'on ne peut pas trouver localement et qui viennent d'une autre région. Il lui présente un docteur connu de médecine traditionnelle au moment où il offre les médicaments. Le directeur apprécie, sa mère est reconnaissante. (Lin 2006)

La raison pour laquelle Z est vaincu par L est qu'il a commis plusieurs erreurs. Il manque de technique et de sentiment humain. Premièrement, le moment de son offre est décat. Quand l'importance de l'avis du directeur est annoncée, son intention est claire pour tous que son approche se justifie par la volonté de bénéficier de la promotion. Dans son cadeau, ce qui devait correspondre au sentiment humain est diminué voire remplacé par l'intérêt économique. Son cadeau devient un objet instrumental (Yang 2001) qui comporte sa nature commerciale. On ne peut pas refuser l'offre de Renqing, mais on peut refuser l'échange commercial.

L'offre de cadeau de L se passe au même moment. La clé de sa réussite est due à la satisfaction de deux autres critères : quoi et comment. Au lieu de demander l'aide du directeur, il a rendu d'abord un service initial à la mère du Directeur. Trouver des

médicaments spécifiques est comme donner un charbon par temps de neige 雪中送炭, une aide en temps voulu. De plus, l'appréciation de sa mère répond aux besoins du directeur qui considère par l'esprit confucéen comme son devoir d'en soulager la souffrance.

*La piété filiale consiste à fournir le nécessaire aux parents. Si ce que l'on fait pour les parents n'est pas accompagné de respect, quelle différence met-on entre eux et les animaux ? 今之孝者，是谓能养，至于犬马，皆能有养，不敬，何以别乎？<sup>13</sup>*

Un bon fils qui a de la piété filiale confucéenne (Xiao孝) est soucieux du sens du devoir envers ses parents. L a satisfait le désir du directeur, c'est autour du directeur de le contenter. De plus, l'accompagnement d'un docteur connu renforce la reconnaissance sincère du directeur L. L a transformé le cadeau instrumental en cadeau émotionnel qui est rempli de Renqing tel que le directeur ne peut plus refuser. Quand il accepte le Renqing, il accepte un engagement de remboursement dans l'avenir, il a réalisé ce remboursement avec la recommandation de promotion. Il invite de fait la personne elle-même à continuer et développer cette relation affective, parce qu'il trouve que la personne a le goût de Renqing (valeur émotionnelle).

Le nouvel an chinois est la fête la plus appréciée par tous les enfants car c'est le moment où ils peuvent recevoir l'enveloppe rouge appelée en chinois Hongbao红包remplie de pièces et de billets. L'argent inséré dedans sert à fêter ce jour important, souhaiter le bonheur dans la nouvelle année. A la différence de l'exemple précédent, quand les enfants la reçoivent, c'est leurs parents qui apprécient le Renqing et c'est à eux de rendre le Renqing. Parce qu'elle provient des amis des parents ou d'autres membres de vieille génération de la famille (Zhong 1995). Les parents peuvent choisir soit de donner une autre enveloppe aux enfants d'offreurs, soit de rendre un service pour compenser la dette de Renqing. À l'hôpital, l'enveloppe rouge est aussi bien présentée. Notamment au moment d'un accouchement ou d'une opération chirurgicale où elle est indispensable. Pour féliciter et partager la joie de la nouvelle naissance, pour remercier le gynécologue et le chirurgien, mais surtout pour être rassuré (Yu 2006). Le résultat de l'enquête organisée par deux grands médias nationaux<sup>14</sup> prouve que 66,19% ont offert le Hongbao, et 49,84% trouvent que c'est le moyen d'encourager le docteur à faire des efforts en

---

<sup>13</sup> « *Analectes de Confucius* • Wei Zheng 论语•为政 » écrits durant la période des Printemps et des Automnes jusqu'à la période des Royaumes combattants, (de 479 av. J.-C. environ jusqu'en 221 AP. J.-C.).

<sup>14</sup> L'enquête est organisée par Sohu.com et Journal de la Vie « 搜狐健康 » et « 生命時報 » en 2007. 1793 personnes ont participé à l'enquête. Le résultat est publié en janvier 2008. Source internet : <http://health.sohu.com/20080128/n254917636.shtml>

consultation et en opération, et 64,52% repèrent l'attitude du docteur qui devient plus sympathique après le Hongbao. Les membres de familles seront plus rassurés après avoir offert cette enveloppe.

Non seulement Hongbao peut contenir de l'argent mais aussi, tout ce qui peut améliorer le niveau de vie ou répondre aux besoins des personnes. Ils sont offerts en tant que Renqing. Des centaines de Yuan, des gâteaux, fruits, Coca cola ou autres boissons, liqueurs ou cigarettes connues, calligraphie ou peintures chinoise connues, voire voiture, appartement (Wu 2003). Les bons d'achats sont aussi appréciés par l'offreur et le receveur car le receveur peut choisir la marchandise qui lui plait et le transfert de Renqing est plus efficace.

### ***3.2.1.1.3 La valeur de Renqing en tant que ressource***

L'évaluation de Renqing doit prendre en compte l'élément de temps et l'énergie du donneur. Par rapport aux cigarettes et au bon vin, la recherche de médicament spécifique et la visite du docteur réputé impliquent plus de temps et d'énergie de la part du donneur. Il y a par conséquent plus de Renqing pour le directeur. Sur le même service si le donneur a passé plus de temps ou d'énergie, le Renqing sera plus élevé. Nous décrivons la formule de Renqing comme l'équation indiquée suivante :

$$\text{Renqing} = \text{Temps} + \text{Énergie} + \text{Valeur d'image}$$

L'évaluation de valeur exacte de Renqing n'est pas objective, tout dépend de la valeur portée par l'acteur. La valeur d'un même objet ou d'un même service est variable en fonction des situations sociales de l'émetteur et du récepteur. Ils se rapprochent quand ils portent le même concept de valeur, ils s'écartent dans le cas contraire. Fei (1992) remarque que la structure de la société chinoise est un mode de « *l'association séquentielle* » (*the differential mode of association* 差序格局). Les chinois tissent et cultivent leur réseau de Guanxi avec d'innombrables formes de Renqing, ils filtrent leur réseau de Guanxi selon leur propre critère. Donc la classification du Guanxi est relationnelle. Selon les différentes conditions, de nombreux termes sont employés pour différentes catégories de Guanxi. Chaque porteur de Guanxi est traité différemment. Nous allons en préciser les différentes catégories dans le chapitre 3.3.

Malgré la subjectivité du mot, il est possible d'accumuler Renqing en suivant la formule indiquée ci-dessus afin de se trouver en situation favorable pour trouver toujours l'aide de

quelqu'un. Mais il ne faut pas espérer crédibiliser le grand Renqing simplement par l'achat financier, parce que l'émotion et le sentiment (Qing) prennent une place importante dans le Ren-qing.

- Première raison, la vitalité de Renqing dépend de l'énergie créée par plusieurs allers retours en vitesse douce. La norme exige que la dose de retour soit sensiblement plus élevée que celle de l'aller. Un gros investissement financier imprudent et précipité- comme l'échec de Z dans l'exemple précédent – échoue et casse le système jusqu'à pouvoir anéantir complètement le mécanisme sauf le cas spécial comme prêter de l'argent à un ami quand quelqu'un de sa famille a besoin d'argent pour une opération chirurgicale à l'hôpital<sup>15</sup>.
- Deuxièmement, le moment où on développe le Renqing, les émotions (Qing) stockées pourraient former un sentiment fort qui contient beaucoup d'autres éléments affectifs : l'appréciation, la reconnaissance, l'amitié, la confiance etc. Ce sentiment dérivé de Renqing est appelé Ganqing en chinois, c'est une réaction psychologique forte vis-à-vis d'une personne, d'un animal, ou d'un objet abstrait ou concret qui sont considérés comme une partie inséparable de la vie. Le Renqing peut être rendu tant que dette provisoire, le Ganqing est un sentiment purifié et sublime qu'on apprécie, qu'on accepte mais qu'on ne rend pas car non cessible. La réponse de Ganqing réciproque est qu'on réserve également une place pour l'autre. Même quand le Renqing est tout rendu, le Ganqing existe et même est presque permanent sauf si l'un brise le cœur de l'autre. On peut refuser de rendre service à un moment donné s'il n'y a que le Renqing sous prétexte de trouver une autre occasion. Mais entre deux personnes qui ont établi Ganqing, l'attachement est fort et il faut agir comme si c'était pour soi et faire tous les sacrifices pour l'aider. Assurément le Renqing est indispensable, mais pour être plus assuré que le lien entre deux personnes soit plus solide, il faut cultiver Ganqing.

### 3.2.1.2 Mianzi (面子)

Lorsque A demande l'aide de B, en plus du Renqing que A prépare pour B, la décision de B dépend aussi de la situation sociale, du pouvoir et des compétences de A. Cela

---

<sup>15</sup>Peu de gens sont couverts par la sécurité sociale en Chine, La faiblesse du système de sécurité social en Chine impose pour une opération de déposer une grosse somme d'argent en premier lieu.

correspond au Mianzi que possède A. Mianzi est toujours traduit par face et les étrangers se méprennent sur l'importance de la face en Chine : «La face est sacrée. »

*«L'obligation de «sauver la face», qui frappe souvent les étrangers en Chine comme étant ridicule, n'est que la concrétisation du respect de la dignité de la personne dans la sphère des mœurs sociales. Tout le monde a «la face», même le plus humble mendiant ;il y a des humiliations qu'il ne faut pas lui infliger, si vous n'êtes pas à l'opposé du code d'éthique chinoise. Si vous parlez à un Chinois d'une manière qui transgresse le code, il rira, parce que vos mots doivent être pris pour des plaisanteries s'ils ne doivent pas constituer une infraction. »<sup>16</sup>*

La généralisation de la traduction du terme Mianzi chinois par la face en occident est liée historiquement à l'ouvrage « Chinese Characteristics » de Arthur H. Smith 明恩溥, un prêtre américain qui a vécu 54 années en Chine entre 1872 et 1926 (Jin 1988). Dès le premier chapitre, il parle de Mianzi chinois en le traduisant par face. Toutefois Mianzi est un concept bien plus complexe qui reflète la culture et la tradition chinoise. Bien qu'il ait déclaré dès le début que : *en Chine le mot «face » ne désigne pas simplement le devant de la tête, (Smith 1894)*, cette traduction incomplète et superficielle est restée jusqu'à aujourd'hui. Certainement, en tant que son représentant principal en occident, la face n'est pas une spécialité de la Chine, elle *désigne en occident la valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement à travers une ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adopté au cours d'un contact particulier* (Goffman 1974). Sur scène, le comportement d'un individu doit être mené de façon à préserver la face et celle de ses partenaires, et éviter de montrer les moindres stigmates au public. Mais la particularité du Mianzi en Chine est la domination et l'envahissement de sa conscience. *Il renferme, dans son sens littéral, d'autres significations, et en si grand nombre que nous ne pourrions les décrire ou peut-être même les comprendre (idem)*. Le grand écrivain LU Xun(1881-1936) a critiqué le phénomène de *Mianzisme* en Chine. Il trouve que les Chinois, notamment les membres de la classe supérieure idolâtrèrent le Mianzi. Le Mianzi représente la valeur sociale, mais aussi une image (Yang 2004), une réputation, l'intégrité (Chen 2007) et

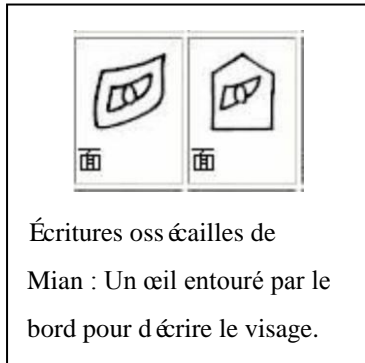
---

<sup>16</sup>Texte original en anglais: The business of "saving face," which often strikes foreigners in China as ludicrous, is only the carrying-out of respect for personal dignity in the sphere of social manners. Everybody has "face," even the humblest beggar; there are humiliations that you must not inflict upon him, if you are not to outrage the Chinese ethical code. If you speak to a Chinaman in a way that transgresses the code, he will laugh, because your words must be taken as spoken in jest if they are not to constitute an offence. («The problem of China » par Bertrand Russell en 1922)  
[http://www.gutenberg.org/files/13940/13940-h/13940-h.htm#CHAPTER\\_I](http://www.gutenberg.org/files/13940/13940-h/13940-h.htm#CHAPTER_I)

d'autres qualités d'un homme de bien. Le psycho-sociologue Hu (1944) définit le Mianzi comme la situation où la réputation sociale acquise de la société



### 3.2.1.2.1 Lian et Mian



Le sens basique de Mian 面 est la face et le visage physique. Dans la langue chinoise, il existe deux vocabulaires employés pour décrire la face et le visage : Lian 脸 et Mian 面. L'utilisation de caractère Mian en Chine commence à l'époque du XV<sup>  me</sup> siècle avant Jésus Christ dans l'écriture oss  aillure (*image à gauche*). Le caractère Lian apparaît plus tard à époque Wei (3<sup>  me</sup> siècle) et son utilisation pour décrire le visage apparaît à partir de la dynastie Tang (7<sup>  me</sup> siècle). Dans la société chinoise moderne, on entend souvent que quelqu'un a Mianzi (有面子), un grand Mianzi (面子大), ou on dit de quelqu'un qu'il a perdu le Lian (丢脸) etc. Tous utilisent alors le sens figuratif important dans le système de Guanxi en Chine, qui est considéré comme étant lié avec une forme de capital social et une forme légitime de compétence (Yang et Kleinman (2008)). King et Myers (1977) distinguent la face morale (Lian) et la face sociale (Mianzi). Nous allons les analyser en détail.

Le sens figuratif de Lian est l'état d'esprit moral d'un individu. *L'arbre vit dans son écorce l'homme vit dans son Lian.* 树活一层皮，人活一张脸. Ce proverbe populaire montre l'importance du Lian en Chine. Dans toutes les circonstances, les gens qui apprécient leur Lian se comportent toujours honnêtement et accomplissent toujours leurs obligations (Hu 1944). (L'expression française :   tre bien dans sa peau.) Avoir le Lian est la condition nécessaire pour qu'un individu soit accepté et qu'il vive dans la société chinoise (Huang 1985). Le critère principal de cette condition utilisée par la société est, d'après le philosophe Cheng (1986), un respect sur cinq relations principales (Wulun 五伦) : père-fils 父子有亲, souverain-sujet 君臣有义, homme-femme 夫妇有别, aîné cadet 长幼有序, ami-ami 朋友有信 avec les cinq normes de comportement rituel d'éthique confucéenne (五德) : la vertu et la bienveillance 仁, la droiture 义, le rituel 礼, la sagesse 智 et la fidélité et la confiance 信. Quelqu'un qui ne respecte pas cet esprit confucéen est considéré ignorer l'importance du Lian ou bien vouloir abandonner son Lian : il sera rejeté par la société

« La Perte de Lian 丢脸 » est comme le sentiment d'un acteur sur scène au moment où son comportement discrédite les cinq éthiques confucéennes. Ce stigmate peut toucher d'autres membres de la famille quand le public en parle, car ils vont prendre la responsabilité de ne pas l'avoir bien   luqu  . Une perte de Lian risque de mettre l'individu et toute sa famille dans une situation isolée et méprisée. Voici quelques



L'arc de chasteté de la veuve chinoise

exemples : le nouveau mariage d'une veuve était strictement interdit en Chine depuis la dynastie Song (10<sup>ème</sup> siècle), l'empereur honore la veuve qui garde sa chasteté à perpétuité pour son mari qui est mort jeune « l'arc de chasteté » (Jiang 2008). Si, cette veuve est en amour avec un autre homme, elle sera rejetée par la société : cette infamie risque de stigmatiser d'autres membres de sa famille.

Dans le sud de la Chine notamment dans les campagnes de la province de Canton, si la femme après les fiançailles ou le mariage a une liaison avec un autre homme, elle sera punie par noyade dans la cage d'un cochon (浸猪笼) avec la malédiction de ne pouvoir se réincarner en humain dans sa prochaine vie (Li 2005). Cette punition est épouvantable à notre ère, mais à l'ancienne époque, les rites acceptés socialement demandaient aux femmes d'être fidèles à leur mari jusqu'à la mort quoi qu'il arrive (从一而终). La désobéissance aux rites pour son propre intérêt fait perdre le Lian et c'est inacceptable pour les autres. Par conséquent, la moindre menace de sanctions sociales conduit les précontrevenants et les préédelinqants à se corriger (Fei 1948).



Cage de cochon

Le Lian représente le respect et la confiance de la société en l'homme de qualité. Dans l'histoire ci-dessus, les femmes se soumettent à leur homme parce qu'elles ont été éduquées à subir un ordre hiérarchisé de l'ancienne société confucéenne. Leur soumission leur rend la considération sociale dans laquelle les relations sont classifiées entre supérieures et inférieures : le père et le fils, les personnes âgées et les jeunes, le prince et les sujets etc. Le premier est supérieur au dernier, donc le dernier doit plus de respect au premier. Le fils de « la piété filiale » doit tout respect aux parents même quand les parents ont commis une erreur, il ne peut jamais se disputer avec eux :

*Si vos parents tombent dans une faute, avertissez-les avec grande douceur. Si vous les voyez déterminés à ne pas suivre vos avis, redoublez vos témoignages de respect, sans vous opposer. Quand même ils vous maltraiteraient, n'en ayez aucun ressentiment.* 事父母几谏，见志不从，又敬不违，劳而不怨 « *Analectes Confucius • Li Ren* 论语 • 里仁 »

Le respect de l'obéissance filiale est logiquement enraciné tel qu'il est perçu comme quelque chose qui doit être fait (应该做的 Stafford 1995). La moralité traditionnelle chinoise souligne la continuité morale de la piété filiale (Xiao) à la loyauté et patriotisme (Zhong), entre le souverain et les sujets, *les sujets doivent obéir au souverain avec dévouement*. L'inférieur doit au supérieur le respect, la loyauté et la fidélité. Réciproquement, le haut lui rend la bienveillance pour retrouver l'harmonie :

*En public, comporte-toi toujours comme en présence d'un invité de marque. Au gouvernement, traite le peuple avec toute la gravité de celui qui participe à un grand sacrifice. Ne fait pas aux autres ce que tu n'aimerais pas que l'on te fasse. Ainsi, nul ressentiment ne sera dirigé contre toi, que tu sois au service de l'état ou d'une grande famille.* 出门如见大宾, 使民如承大祭, 己所不欲, 勿施于人, 在邦无怨, 在家无怨。  
« *Analectes Confucius* • YanYuan 论语 • 颜渊 »

Ce rituel (Li) est la règle à suivre pour tout le monde, car se comporter humainement est se comporter rituellement avec les autres. Tu (1987) stipule que l'intention originale confucéenne est la moralisation d'une personne dans les relations humaines. Par contre,

*Ce qui est contraire au rituel, ne le regarde pas, ne l'écoute pas ; ce qui est contraire au rituel, n'en parle pas et n'y commets pas tes actions.* 非礼勿视, 非礼勿听, 非礼勿言, 非礼勿动。  
« *Analectes Confucius* • YanYuan 论语 • 颜渊 »

Mais dans la vie réelle, le peuple commun n'a pas eu autant d'éducation. Il comprend moins bien que le haut qui est plus éduqué. La notion de courtoisie est plus faible chez eux. Donc *le rituel ne s'applique pas à eux*<sup>17</sup>. Le niveau ou la limite de Lian dépend de l'éducation et de la culture vécues par la personne (Yang 1994). Les gens sont jugés par un critère rituel adapté à leur situation sociale : la générosité et la bienveillance confucéenne favorisent les faibles, Le Lian du haut est plus fragile (脸皮薄). Un civilisé qui se querelle violemment avec une brute est considéré comme honteux, même s'il est dans le juste (Hu 1944).

Lian est donc l'esprit moral jugé par la société selon un critère adéquat à son éducation. La relation entre Lian et Mianzi est comme la valeur réelle et le nom, la même valeur réelle peut être accordée à plusieurs noms, on ne possède qu'un seul Lian mais plusieurs Mianzi dans les situations différentes. Pour Mead (1934) un individu est conçu à partir du Moi et du Je. Le Moi, plus impersonnel que le Je, est l'ensemble des perceptions des autres que l'on assume soi-même. Ce Moi est une partie de Mianzi, entièrement basée sur

---

<sup>17</sup> « *Classique des rites 禮記禮運* ».

l'évaluation extérieure (Hu 1944). Simplement dit, le Mianzi est une réputation cumulée, croissant à chaque réussite personnelle et appréciation publique (Zhai 1995). Il est jugé par la société selon l'action et son propriétaire ne peut pas le manipuler et l'augmenter à sa fantaisie (Hu 2004) mais l'évaluation basique de Lian comprend les informations personnelles. Les enfants chinois sont éduqués quotidiennement et formellement à la moralité. Ils apprennent à se livrer à de bonnes relations humaines en respectant le rituel. Perdre son Lian revient à perdre son humanité (丢人) parce que le rite a été trahi. Le Lian est plus difficile à perdre et à reproduire que le Mianzi. Il se peut que les gens préfèrent perdre le Mianzi avec l'intention de redévelopper le Lian du fait que cette perte est moins grave (Zuo 1997).

Si Lian est un sentiment inhérent, le Mianzi est un jugement en provenance de l'extérieur. Le sociologue Goffman dans sa théorie des acteurs de théâtre envisage la vie sociale comme une scène, avec ses acteurs, son public et ses coulisses. Chaque individu est un acteur. Avant-scène face aux différents types de publics, il peut avoir plusieurs rôles différents selon l'image espérée du public. Les acteurs mettent tout en œuvre afin de cacher les stigmates qui les disqualifient lors de ces interactions avec autrui. Le rôle que l'individu joue dans la scène sociale amène l'individu à respecter certains rituels et lignes de conduite socialement admises (Goffman 1973). Le travail pour le Mianzi est comme une mise en scène d'un rôle, dans une circonstance prédéfinie avec l'ambiance particulièrement décorée, l'acteur s'habille et se comporte spécifiquement pour la recherche de satisfaction et de valeur sociale, toute scène jouée est pour obtenir plus de Mianzi.

Les occidentaux ont souvent l'impression que les chinois sont trop modestes devant leurs performances et leurs réussites. Parfois quand les atouts sont évidents, cette modération est soit considérée comme de l'hypocrisie, soit interprétée comme un manque de confiance en soi. En réalité cette humilité est une précaution de survie dans la vie sociale car il est certain qu'il ne faut pas sous-estimer son savoir-faire, mais il sera plus dangereux de le surestimer. Le critère d'évaluation sociale se modifie en fonction de la situation sociale, le niveau d'importance de perte de Lian diffère en même temps. Plus la place occupée est importante, plus les critères imposés sont sévères. L'exagération des compétences et la surestimation va positionner l'individu dans un état supérieur aux autres, par conséquent, la probabilité d'être traité d'arrogance sera plus élevée. Non seulement son échec ne sera plus accepté ou toléré, mais encore il risque d'être bafoué par les moins compétents. Il est difficile de prévoir exactement le résultat de l'avenir. Au lieu de prendre le risque d'être pris pour quelqu'un de frivole ce qui décrédibilise sa personnalité, un sage prend l'option de la modération, c'est-à-dire, de mesurer

scrupuleusement ses propos et de se comporter sérieusement pour une image positive et d'écente, digne de confiance et appréciée par tous. Dans ce cas, il va être accompagné de l'encouragement de ses amis tout au long de la procédure, quoi qu'il arrive il n'est pas perdant : s'il réussit, ses confrères le trouvent modeste, s'il échoue, il obtiendra la compréhension des autres. Dans les deux cas, il évite d'être critiqué comme un homme arrogant grâce à sa modération, l'image qu'il a choisie de mettre en scène devant son public et par laquelle son Moi idéal est élaboré et intégré correctement. Son Mianzi est aussi protégé et bien conservé

### 3.2.1.2.2 Mianzi (面子)

Dans le terme Mianzi, le caractère qui porte la signification principale est Mian ayant plusieurs sens. À part le visage, il est également utilisé pour décrire la farine et la nourriture à base de farine, la façade, l'orientation et la perspective. Quand il est attaché avec Zi qui n'est ajouté que pour la coordination de prononciation mais n'a pas de sens précis en soi, Mianzi devient un mot magique qui manifeste la particularité de la relation humaine dans la société chinoise. *«Le Mianzi est éternel, invariable et permanent comme les articles dans la Bible, son importance et son universalité en Chine dépassent la Constitution des Usa. (Lin 1935)»* Beaucoup d'expressions sont associées au Mianzi : quelqu'un qui se soucie de Mianzi (讲究面子) passe son temps à travailler sur son Mianzi (面子工夫, Jin 1988) en faisant plus de donation, construire une école ou un orphelinat gratuitement afin d'avoir plus de Mianzi (增加面子 Wang 1996). Face à ce type de personnes qui désirent (要面子), qui gardent (顾面子) et qui sont en amour (爱面子) de Mianzi avec sollicitude (Chen 2007), il vaut mieux donner (给面子) ou réserver (留面子) Mianzi en profitant de toute occasion de complimenter, de souligner en public son titre important, d'apprécier ses propositions et ses recommandations. Même si parfois on n'est pas vraiment d'accord il faut trouver le moment de l'indiquer et d'en discuter discrètement. Le désaccord en public est un geste à ne pas donner Mianzi (不给面子), la dispute en public va faire perdre (丢/失面子 Wang 1996) voire ne plus avoir Mianzi (没有面子 Chen 1988). Quand il y a une différence de Mianzi après une comparaison (\*\*面子比较大), il est possible d'emprunter (借面子 Hu 1944), de vendre (卖面子), et de lutter pour (争面子, Jin 1988), il est aussi possible de feindre d'en avoir beaucoup (充面子, Zuo 1997) parce que Mianzi est sa vie (死要面子).

Voici deux petits exemples issus de la vie quotidienne chinoise pour illustrer le Mianzi. Le prix d'un paquet de cigarette varie de quelques centimes à plusieurs dizaines d'euros. L'histoire de Mianzi impose aux fumeurs de préparer deux paquets de cigarettes en permanence sur lui : un de bonne marque et un de marque moins chère. Quand il est avec

plusieurs personnes, il sort le bon et le partage avec ses amis. Il aura ainsi son Mianzi (有面子). Le moins bon est gardé pour lui quand il est tout seul pour économiser sa dépense présente. Pendant les années 70, tout achat a été contrôlé et limité par le ticket spécial en fonction de nombre de personnes de la famille, le ticket de viande, le ticket de tissu, le ticket de riz etc. même si on avait de l'argent, sans ce ticket contrôlé, le magasin ne pouvait pas vendre. Donc sauf à l'occasion des grandes fêtes, les gens achetaient rarement des vêtements. Les shanghaiens ont inventé la fausse chemise (Zhou 2006) qui a été coupée au maximum : les deux manches ainsi que le bas avant et arrière, en gardant le minimum, le col et les deux boutons du haut. L'avantage de cette fausse chemise est



Fausse chemise de l'époque 70-80

l'économie de tissu. On peut acheter ou faire tailler plusieurs fausses chemises avec le même volume de tissu. Cela nous aide à gagner le Mianzi. En le mettant sous la veste, elle ressemble à une vraie chemise. On peut en changer plus souvent grâce à ce système ; de plus personne ne peut forcer à se déshabiller pour contrôler si la chemise est vraie ou fausse (Xie

2004). Cette invention de fausse chemise satisfait le désir d'avoir Mianzi plus ample.

Le Mianzi est lié à plusieurs termes : le statut social, l'image sociale, la réputation, la crédibilité et l'honneur. Le statut social est la position d'un individu au sein d'une société, il est le facteur décisif de la taille de Mianzi (Chen 1988). Le Mianzi appartient à la personne non pas à ses liens ci-dessus. L'image est d'abord conditionnée par la valeur du Lian de l'acteur(en scène) et puis maîtrisée par le public. En général, une bonne image signifie avoir du Mianzi, mais il se peut qu'une personne en ait mais avec une mauvaise réputation (Xie 2004). Le prestige apporte à une personne du Mianzi, en perdre le diminue, mais la réciproque est fausse : avoir du Mianzi ne signifie pas avoir du prestige, perdre du Mianzi ne veut pas dire perdre du prestige (Chen 1988).

M. He Shen, l'ancien premier ministre de l'empereur Qianlong de dynastie Qing a une image de personne corrompue, mais son Mianzi est grand et tout le monde doit lui donner Mianzi parce qu'il est favori de l'empereur. Vue sa situation et son haut statut social, il a lui-même grand Mianzi, en plus l'appréciation de l'empereur lui fait bénéficier d'une partie du Mianzi de l'empereur (一人之下萬人之上). Donc même s'il se comporte comme un chien, personne n'ose lui dire non. (Lu 2006, Ju/Xiao 2008)

Quand on dit que le Mianzi n'est pas assez grand, cela signifie que la personne n'a pas beaucoup d'influence (et les autres ne trouvent pas de raison de lui donner du Renqing). Malgré l'abstraction du mot, il est considéré comme quelque chose d'évaluable quantitativement (Luo 2000) grâce à ses termes associés. Plus la situation sociale sera élevée, plus grand sera le Mianzi possédé par la personne. (Wu 2004).

Le directeur d'une entreprise de liqueur de la province L nous raconte sa propre méthode d'accueil : dans tous les cas, il faut les inviter à prendre un repas où la liqueur est indispensable. Plus ils sont de haut niveau, plus cher sera la liqueur servie, sinon, ils n'ont pas de Mianzi et nous non plus. Si les personnels de la mairie viennent, normalement on prépare la liqueur de notre société. Pour les dirigeants régionaux, leur Mianzi est plus grand, et nous devons leur préparer la liqueur plus chère, comme Maotai et Wuliangye (marque connue de liqueur) en plus de notre liqueur. Si l'état nous visite, quel honneur, alors dans ce cas-là il faut cacher notre liqueur sous la table... (Extrait de l'interview de M. D le directeur de liqueur de la province L de Chine)

He (He et al 1991) définit le Mianzi comme le respect d'autrui vis-à-vis de la situation sociale d'un individu, de son comportement et de son rôle joué dans la société, et la soumission à son influence sociale. Les sujets du concept «avoir Mianzi » changent dans différentes cultures et situations, avec différentes personnes (Chen 1988). Pour les enfants, le sujet consiste à respecter les âgés et à être sage ; pour les adolescents, le sujet se modifie en faisant de bonnes études dans une bonne école ou un bon métier. Quand un adulte a une bonne famille, il a Mianzi, et pour les personnes âgées, leur Mianzi est lié avec leurs enfants ou leurs petits-enfants. Ils veulent souvent montrer aux autres que leurs enfants ont réussi leur carrière professionnelle ou que leurs petits enfants sont sages et adorables. Le grand Mianzi dans la mafia n'a même contenu que le Mianzi des chercheurs scientifiques. Le geste qui pourrait donner le Mianzi à un chinois ne sera peut-être pas apprécié par un français : lorsqu'un chinois reçoit des cadeaux, il n'ouvre pas les cadeaux devant les autres pour préserver le Mianzi des offreurs dont les cadeaux sont plus modestes et aussi pour montrer la confiance, mais les Français attendent le moment où le receveur ouvre le cadeau devant le donneur et les en remercie. Si un chinois n'ouvre pas le cadeau de son ami français devant lui, ce français sera déçu et il risque d'interpréter que son cadeau l'indiffère.

Les préoccupations de Mianzi sont faites devant les gens de connaissances ou les familiers (Chen 1992). On cherche à ne pas perdre de Mianzi devant eux et on préserve le leur. Avec des connaissances, un voyageur V peut prendre le bus sans acheter le billet, si on tombe sur le contrôleur C, il suffit de lui mentionner le nom de son ami (le collègue de C), normalement C ferme les yeux pour donner le Mianzi à son collègue. L'influence de Mianzi fonctionne sur C parce que C'est une connaissance de l'ami de V. S'il ne le connaît pas, il n'est pas nécessaire de lui donner Mianzi.

Hu (1944) trouve qu'en général, les gens agissent de façon directe pour donner le Mianzi mais indirecte s'il ne veut pas le donner aux autres. Les civilités, les compliments et les admirations sont envoyés directement aux destinataires. Dans le cas contraire les gens font passer insidieusement les critiques, les refus ou les insultes. Battre le chien devant le loup est une façon indirecte d'attaquer le Mianzi de quelqu'un.

### ***3.2.1.2.3 L'importance de Mianzi***

Mianzi est un outil de facilitation de la négociation (Chen 1997). Parfois, il constitue un facteur décisif. Si l'autre partie se sent perdre du Mianzi en face de lui, il refuse de se mettre à la négociation. Si la négociation ne débute pas, il est inutile d'en discuter la réussite ou l'échec. Voici un exemple :

Un fermier voulait emprunter la circulation de l'eau courante de son voisin fabriquant de bière dans les années 80. Le patron de la ferme n'a même pas été reçu par le directeur de l'usine de bière lors de sa première visite en vélo presque cassé. Arrivant chez son voisin transpirant après 2 kilomètres de route de boue et en tenue sportive, il a été arrêté et interrogé en détail par le gardien. Malgré plusieurs demandes, le secrétaire lui a quand même refusé de le présenter au directeur. Il est allé se renseigner auprès d'un conseiller qui lui a suggéré de s'habiller en costume de marques et d'y aller en voiture de luxe (louée). Ses conseils ont porté leurs fruits. Dès la deuxième visite, il n'a pas eu d'interrogatoire à l'entrée, le même gardien l'a salué respectueusement en se tenant bien droit. Il a conduit sans être arrêté jusqu'au portail du bâtiment administratif où les responsables l'attendaient. Avant même de commencer la négociation, le directeur de l'usine lui promettait en souriant : « rassurez-vous, nous sommes voisins ! » (Qin 2005)



La clé de la réussite de la deuxième visite est le travail sur Mianzi. La première visite marquée par une tenue sportive, le vélo plus la transpiration après la route de boue exprime le mépris qui est équivalent de ne pas donner Mianzi aux autres. Lui-même n'a pas de Mianzi non plus car ce qu'il a fait ne correspond pas à ce qu'il doit montrer avant-scène. Quant à sa prochaine visite, sa préparation a donné Mianzi aux autres et à donner lui-même Mianzi. Tout le monde sent avoir Mianzi, tout le monde est content, tout peut se régler. *Aucune vertu n'est pas récompensée. Quand une pêche est lancée à nous, nous serions de retour avec un pruneau*<sup>18</sup>. (无德而不报，投我以桃，报之以李。) : Celui qui aime les autres, sera aimé par les autres et celui qui hait les autres sera haï réciproquement.

Le Mianzi est le régulateur des relations interpersonnelles (Yue 2002). Selon lui, celui qui réserve toujours le Mianzi aux autres, aura de bonnes relations humaines. Les gens utilisent Mianzi comme un facteur d'évaluation pour savoir si un individu est accepté par autrui ou jusqu'à quel niveau il est accepté. Si on ne donne plus de Mianzi, c'est souvent un signe de mécontentement ou un arrêt de fréquentation avec une personne. Donc, Mianzi aide à maintenir l'harmonie de la société chinoise (Tan/Man 2001). Lian impose une contrainte intrinsèque à chaque individu, mais chacun a sa propre valeur de Lian. Donc extrinsèquement, le Mianzi ligote le comportement avec un critère reconnu par l'ensemble de la société. En se souciant de la honte morale due à la perte de Mianzi, les gens modifient leurs comportements à tout moment. Dans l'exemple mentionné ci-dessus, le fermier perd son Mianzi par le refus du secrétaire, c'est-à-dire son comportement ne correspond pas au critère social et il doit se modifier. Pour sa deuxième visite, il a préparé exprès un costume de marque et une voiture de luxe pour donner Mianzi au directeur. Quand le directeur sent avoir Mianzi soi-même, il va rendre Mianzi au fermier en lui laissant le droit d'utilisation du canal de l'eau courante qui pour la ferme est un grand intérêt économique.

À chaque étape de l'exécution du don et du retour, les deux parties sont récompensées par le Mianzi. Afin de diminuer le risque d'être trompé, chaque partie préfère travailler avec

<sup>18</sup>Extrait du « Livre des Odes » de catégorie « DaYa » chapitre « Décennie de Dang • Yi » (《詩經•大雅•蕩之什•抑》), « Le livre des odes » est un recueil de trois cent cinq chansons et poèmes chinois antiques dont la date de rédaction peut s'étaler des XiZhou au milieu de l'époque des Printemps et des Automes, soit environ 500 ans depuis XI<sup>e</sup> siècle av. J.C. jusqu'à VI<sup>e</sup> siècle av. J.C.. Il est nommé avec quatre autres œuvres les cinq classiques 五經 qui avec les quatre livres 四書 sont classés comme les livres canoniques du confucianisme. Les cinq classiques sont « le livre des odes 詩經 », « classique des Documents 書經 », « Classique des Rites 禮記 », « Yi Jing 易經 » et « les Annales des Printemps et des Automes 春秋 ». Les quatre livres sont : « Entretiens de Confucius 論語 », « Doctrine du Milieu 中庸 », « La Grande Étude 大學 » et « Mencius 孟子 ».

un partenaire qui a un grand Mianzi fructifié à chaque échange, autrement dit, ils excluent les nouveaux entrants ou les acteurs qui ont un Mianzi relativement faible. Le développer permet de travailler avec les possesseurs de grand Mianzi et vice versa. Pouvoir travailler avec les possesseurs de grand Mianzi annonce une bonne réussite de transaction (Yang 1994). Il peut également jouer le rôle de garantie financière, la banque prête de l'argent plus facilement à l'individu qui a en a (Wu 2004), parce qu'on n'a pas besoin d'avoir peur qu'il ne rende pas sa dette et qu'il abandonne son Mianzi car son relevé de crédit est important. C'est donc source de vérité, loyauté ainsi que de crédibilité. Un Grand Mianzi produit une grande confiance, la méfiance résulte de peu de Mianzi.

Vue son importance dans la société, l'individu qui a un faible Mianzi prétend en avoir beaucoup « en se frappant fort sur le visage pour un effet plus gonflé de sorte qu'il apparaîsse comme un homme robuste (打肿脸充胖子) ». On rencontre souvent des individus qui cherchent à créer une impression favorable de la société à travers l'exagération et la prétention d'avoir du Guanxi avec quelqu'un de prestigieux. Parce que cela pourrait faire croire aux gens que lui est aussi quelqu'un de prestigieux ou au moins qu'il est sous une protection forte : grâce à son Guanxi prestigieux un Mianzi supplémentaire est produit. En effet, même si c'était un mensonge, il est difficile de contrôler la vérité dans un réseau peu dense sauf s'il est tombé sur une personne qui est au cœur du réseau. De plus, il est rare que la personne prestigieuse mentionnée dévoile ce mensonge publiquement sauf si le comportement de ce vantard dégrade ou endommage son image (Hu 1944). Il serait si honteux et angoissant de dévoiler cette fausseté qu'il aurait envie de « se cacher dans un trou de souris (钻老鼠洞) ».

Ayant peur qu'on se moque de sa pauvreté S<sup>19</sup> met toujours quelques gouttes de gras sur ses lèvres pour montrer qu'il a mangé un bon repas. Un jour son fils vient lui annoncer tristement : « Papa, le seul morceau de viande de la famille avec lequel tu enduis la bouche vient d'être mangé par un chat. » et ce alors que S était en train de s'enorgueillir devant des amis et de leur raconter « son » repas de rares gibiers de montagne et fruits de mer...

Le Mianzi peut être gagné ou perdu au moment où il y a accord ou refus public (Ren 1995). Quand un individu peut rendre plus de service aux autres, son Mianzi s'accroît. Chaque fois qu'on rend un service à d'autres, on obtient un crédit de Renqing, donc plus de Mianzi. Par la loi de transition, Mianzi peut être échangé avec Renqing. Au moment de l'anniversaire de l'enfant de A, B offre un grand cadeau, A sent avoir du Mianzi, A doit un Renqing à B. Donc donner du Mianzi est équivalent à donner Renqing. Quand B est

<sup>19</sup> Une légende ancienne folklorique

dans le besoin, A est engagé à rendre sa dette de Renqing, A aide B, B se sent avoir du Mianzi. Donc rendre Renqing est équivalent à se payer Mianzi. Les deux parties d'un aller-retour d'échange réussis sont tous gagnants de Mianzi. Plus le Renqing est élevé plus grand sera le Mianzi qu'on développe. Un grand créancier de Renqing a un grand Mianzi, il aura comme conséquence plus d'influence ou de pouvoir (Kong/Jiang 2006) car ses débiteurs sont en attente de lui rendre service selon le principe réciproque de Renqing.

Mais le Mianzi n'est pas constant ni permanent. Il nécessite la maintenance avec attention et continuité. Dans l'exemple précédent, la raison pour laquelle B offre un grand cadeau pour l'anniversaire de l'enfant de A est que B trouve que A a du Mianzi qui peut le servir dans le futur. B n'est pas le seul dans le réseau de A, il est certain que d'autres personnes du même réseau portent l'idée similaire et profitent aussi de cette occasion pour lui offrir un cadeau. La valeur du cadeau des différents donateurs dépend du niveau de leur Mianzi représenté dans le réseau et de celui de A selon leur évaluation. Elle dépend aussi de la valeur représentée du service qu'ils attendent en retour de A. Au moment de la réception du cadeau, A sent avoir du Mianzi. Plus le cadeau est cher, plus le Mianzi qu'il pense posséder est grand, et la dette de Renqing, tout autant. Ce qui limite l'espace de liberté, comme l'exprime le proverbe chinois : « *Manger, invité par d'autres rend la bouche plus souple*, (on ne peut rien refuser 吃人的嘴软). *Se servir des moyens des autres raccourcit sa main et son bras* (la mobilité est contrôlée et limitée 拿人的手短). » Tôt ou tard, il doit rendre ses dettes de Renqing, mais avant ça, pendant la période où il est en dette, son Mianzi est relativement réduit (Yang 1989).

### 3.2.1.3 Guanxi = Renqing + Mianzi

Renqing + Mianzi sont présentés par Chen comme la condition préalable de Guanxi (Chen 1998). Un homme qui comprend et pratique bien la loi de Renqing est un homme de bien qui a de la vertu et il sera apprécié par la société (Huang/Hu 2004). Si A est en bon Guanxi avec B qui a une haute situation sociale, A se sent avoir du Mianzi et les autres vont lui en donner grâce à l'importance de B. L'individu qui a des Guanxis puissants est considéré comme compétent et efficace (Tan/Man 2001). Guanxi et Renqing sont inséparables, Yan (1996a) considère que Guanxi et Renqing sont les deux côtés d'une même pièce de monnaie. Hwang (1987) découvre que, tandis que les chinois tissent leur réseau de Guanxi, ils tissent en même temps les réseaux de Renqing qu'ils ont offerts, qu'ils ont dû et qu'ils doivent rendre à l'avenir par obligation. Malheureusement, le Mianzi n'est pas contrôlé par son porteur, en particulier quand il est lié au respect, l'image et la réputation. La perte de Lian est plus grave : c'est plus une histoire de *honte*.

Mais en principe, les grands débiteurs de Renqing possèdent plus de Mianzi, comme un indicateur de structure sociale (Standifird/Marshall 2000).

En conclusion, le Guanxi est une relation entre deux individus. On dit qu'il est établi quand il y a **échange de Renqing telle que l'un donne Mianzi à l'autre suite à sa demande**. Le mécanisme du Guanxi exige le respect de la norme de Renqing et la valorisation sociale sur le Mianzi. C'est donc une relation de long terme. La relation peut être de tout type : familiale, personnelle ou professionnelle. Elle peut être acquise dès la naissance ou dérivée d'autres relations sociales produites dans toute période de la vie : amis scolaires, professeur respecté, collègues ainsi que le patron etc. Les deux individus concernés ne sont pas forcément du même milieu social. Dans les langues isolantes, le nombre n'est pas indiqué morphologiquement. Il faut analyser le contexte ou la syntaxe pour savoir s'il s'agit de singulier ou pluriel. La langue chinoise est dans ce cas. Dans la phrase 我有关系 wǒ yǒu guān xi mot à mot «je | avoir | relation Guanxi », 关系 renvoie au lemme de «relation Guanxi » sans indication du nombre. Afin de distinguer, nous emploierons désormais Guanxi pour la forme singulière et Guanxis pour le cas pluriel. Donc la phrase «wǒ yǒu guān xi», on pourrait traduire par «j'ai du Guanxi » ou «J'ai des Guanxis ». Le réseau relié par le Guanxi est appelé 关系网 guān xì wǎng<sup>20</sup>.

### 3.2.2 Guanxi et ses termes apparentés utilisés en occident

Plusieurs chercheurs ont fait l'étude du Guanxi pour distinguer cette notion chinoise de notions proches utilisées en occident. Zhai (1995) trouve que la relation interpersonnelle occidentale est souvent caractérisée par la rationalité, la fugacité et la discontinuité. L'échange entre les gens est réalisé selon le principe d'égalité et d'équité. Mais tout ceci est considéré en Chine comme un défaut.

Trois termes, voisins de celui de Guanxi, sont susceptibles d'introduire une confusion : réseau, capital social et économie de cadeaux (Potlatch). (Gold et al., 2002). Nous allons dans cette partie analyser la différence entre le Guanxi et ces trois termes. La notion de Guanxi étant au cœur de cette thèse, il importe d'avoir une vision précise de ce terme. Une comparaison avec des termes approchant permettra cette meilleure compréhension. En déterminant les différences entre les concepts, nous ne sommes pas allés trop loin sur chacun de ces trois termes pour que l'accessoire ne prenne pas le pas sur l'essentiel.

---

<sup>20</sup> 网 wǎng signifie le filet ou le réseau.

### 3.2.2.1 Guanxi et Capital social

L'analyse de Guanxi est souvent liée au concept de capital social. Ce terme, défini par les sociologues, les anthropologues ainsi que les chercheurs dans le domaine de la science politique se réfère à l'ensemble des normes, des réseaux ou des organisations à travers lesquels les gens ont accès au pouvoir et aux ressources qui sont essentiels pour permettre la prise de décision. (Dasgupta/Serageldin 2001). L'accent sur l'aspect collectif de cette notion est mis en avant par Putnam (2000) qui trouve que l'idée centrale du capital social est le réseau et les normes associées de réciprocité. Il décrit le capital social dans sa publication en 1995 comme un concept qui fait référence à des caractéristiques de l'organisation sociale telles que les réseaux, les normes et la confiance sociale, qui facilitent la coordination et la coopération en vue d'un bénéfice mutuel (Bévort 1997). Selon lui, la sociabilité est plus un bien collectif qu'une ressource privée, parce qu'elle est un enjeu pour la cohésion sociale et la démocratie. Son ouvrage «Bowling Alone : The Collapse and Revival of American Community » en 2000 qui est développé à partir de sa thèse «Bowling Alone : America's Declining Social Capital » en 1995 a appréhendé le capital social au niveau macrosocial (Mercklé 2004, Solow 2001, Houar/Jarquemain 2005) en vue d'interpréter les phénomènes sociaux et économiques par la chute de capital social caractérisé par la baisse des communications collectives, le déclin de la confiance etc... Cette définition qui porte un sens nouveau est plus citée par les autres chercheurs depuis (Houar/Jarquemain 2005). Avant lui, l'importance de l'étude du capital social est due à Bourdieu grâce à son ouvrage appelé «Le capital social : notes provisoires », qui *distinguait analytiquement les contributions de trois formes de capital à la construction et la reproduction des systèmes de différenciation sociale : le capital économique, ..., le capital culturel, ... et le capital social* (Mercklé 2004). Bourdieu définit le capital social comme *l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissances et d'interreconnaissances* (1980). L'autre leader de la théorie du capital social, Coleman définit le sujet en tant que dispositions structurelles sociales qui sont caractérisées comme un bien public et qui facilitent la réalisation des objectifs des acteurs au sein d'un système (1988). Il se concentre sur la réciprocité des obligations et des attentes entre les personnes, ainsi que sur les normes et les sanctions qui garantissent ces relations (Coleman 2001). Mercklé (2004) a avancé une définition du capital social qui *apparaît comme constitué du réseau des relations sociales d'un individu et des volumes des différentes sortes de capital détenus par les agents qu'il peut ainsi atteindre et mobiliser pour son propre intérêt*.

Avant de faire intervenir la notion chinoise du Guanxi, nous abordons d'abord la différence résidant dans ces trois versions de la définition du capital social. Pour Bourdieu (1980), le capital social est un bien privé qui englobe les ressources relationnelles, économiques et culturelles et qui pourrait servir à améliorer la situation économique et sociale. Le point de vue de Coleman est, comme sa position chronologique, un point de passage de Bourdieu à Putnam, du bien privé au bien public. Tout en gardant la dimension individuelle du capital social qui n'est pas restituée dans l'approche de Putnam, Coleman trouve que le capital social est *un bien inaliénable, difficilement échangeable, et qui n'est la propriété d'aucun acteur particulier mais réside tout entier dans la structuration des relations sociales* (Mercklé 2004). Son implication est au niveau microsocial, ce qui est au contraire de Putnam. Il (1988b) a prouvé que le capital social dans une famille et dans une communauté peut jouer le rôle de ressource qui facilite le développement de jeunes gens par l'étude comparative entre l'école catholique et l'école publique. En effet, l'intention de l'analyse de niveau individuel à une analyse de niveau plus macro et structural n'est pas nouvelle, elle peut être repérée depuis l'autre partie de la définition de Bourdieu. Il (1980) remarque que le capital social est lié à *l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles* ; les agents tirent les profits que procurent leur appartenance. L'agent de l'État ou de la famille est pour Coleman l'école publique ou l'école privée, plus précisément comme l'école catholique (mentionnée dans l'étude de Coleman) est l'agent de l'extension de la famille à travers une communauté collective (1988b). Afin de faciliter la compréhension, le tableau suivant démontre ces différences en texte abrégé

Bourdieu (1980)	Coleman (1988)	Putnam (2000)
Biens privés	Niveau microsocial	Biens publics
Relation individuelle et agrégée (groupe, club, etc.)	Relation individuelle et agrégée (groupe, club, etc.)	Niveau macrosocial  Relation institutionnelle

Tableau 3 : la différence de définitions du capital social

Le capital social lubrifie la société civile et réduit le coût de transaction. Il améliore ainsi la croissance économique (Coleman 2001). Il améliore l'efficacité de la société en facilitant les coopérations avec des coûts de transactions réduits (Bévoort 1997). Le capital social peut être stocké, accumulé pour la mise en service dans l'avenir (Solow 2001) au

sein de réseau de relation sociale. Il en est de même pour le Guanxi. Les entrepreneurs de sociétés privées qui ont réussi sont souvent en bon Guanxi avec les distributeurs de pouvoir et des ressources (Shi 1998). Bian et Qiu (2000) considèrent la capacité d'extraire des ressources à travers un capital social de Guanxi, et qu'elle est en relation directe avec la performance de l'entreprise. Plus les familles et les amis sont illustres, plus l'entrepreneur mobilise les ressources. Ceci est plus évident notamment dans le contexte où la Chine se trouve toujours dans une période de transition économique (Zhang 1995, Li Lulu 1998). Si nous considérons le Guanxi comme une sorte de capital social pour les entreprises, il est nécessaire de distinguer en détail la différence de ces deux termes :

D'abord, le Guanxi est la relation d'un individu avec l'autre (Provis 2007) qui lui permet d'utiliser ses ressources sociales ou des ressources personnelles de l'autre. Il se réfère également à l'ensemble des relations que possède un individu (Hwang 1987, Luo 2000). Nous le désignerons sous le terme de Guanxis par souci de distinction, notamment quand les relations sont multiples. Le Guanxi est la dimension individuelle du capital social. Il se différencie de capital social par sa particularité de l'individualisation telle que Guanxis désigne les relations strictement interpersonnelles. Mais l'acteur du capital social peut être aussi bien l'individu que la société, une institution ou un autre type d'organisation. Le capital social contient l'ensemble des dispositions et ressources qui permet à la société de se développer plus vite (Krishna 2001). Serageldin et Grootaert ont démontré que l'investissement dans le capital social par les gouvernements de l'Est de l'Asie, en créant plus de police a fourni un environnement favorable pour la croissance économique miraculeuse. Grâce à cet investissement dans le capital social, les gouvernements de l'Est de l'Asie ont amélioré leur efficacité de gestion, facilité l'échange de l'information et promu la coopération entre gouvernements (Serageldin/Grootaert 2001). Le fonctionnement des Pme à Taiwan dépend d'un réseau collectif d'entreprises de la production et de la vente, alors ce réseau collectif est connecté et noué par le Guanxi entre les entrepreneurs (Gao 1994). Les gestionnaires en Chine sont encouragés à prendre la décision d'embauche sur le critère du Guanxis que possède le candidat (Ahlstron et al. 2000, Tsang 1998), un directeur ayant de bons Guanxis recevra plus de bonnes informations (Xin/Pearce 1996) et réalisera plus de performance (Pearce/Robinson 2000 ; Wall 1990).

J'ai changé de poste de travail de la commune G à W. Je travaillais dans la commune G en tant que maire de la commune et chargé de développement de l'industrie. Depuis juin 2002, j'ai pris ma retraite pour pouvoir travailler dans la société Z sous l'invitation du groupe. Le Groupe Z était une petite société individuelle fondée en 1996. À l'époque, Z n'avait qu'une seule extrudeuse pour produire des matériaux décoratifs en Aluminium, avec moins de trente mille euros de chiffre d'affaires. La société s'est agrandie et compte aujourd'hui 9 extrudeuses, 23 machines de moulage plastique, 30 autres équipements pour fabriquer tous les types de porte et fenêtre. Mais avec le développement, Z a rencontré de plus en plus de problèmes d'accès au crédit, d'emplacement, d'installation d'eau et d'électricité. Le directeur n'est pas fort en relations humaines ; il est passionné de R&D ; d'ailleurs il s'absente régulièrement pour ses recherches. Il avait besoin de quelqu'un sur place pour assurer le fonctionnement du groupe. Il fallait que cette personne soit en Guanxis avec des responsables gouvernementaux qui maîtrisent la délivrance de permis, l'application des amendes environnementales etc.. Il m'a invité à rejoindre la société en échange d'actions. Ancien maire de cette commune je connais bien l'équipe municipale actuelle : nous avons travaillé ensemble pendant un moment, de toute façon, ils vont me donner Mianzi... Depuis que je travaille dans l'entreprise Z, celle-ci n'a jamais eu de problème de manque de fonds, les contrôles «réguliers» - le contrôle d'environnement et de plombier, des amendes infligées, etc. - ... (entretien de L extrait de la thèse de Qin 2005)

Pour le groupe Z, M.L en arrivant dans la société a amené ses Guanxis. Les personnes de bureaux de gouvernement concernés ont travaillé avec L quand il était maire de la commune qui est de position supérieure. Quand L pense que *de toute façon, ils lui donnent Mianzi*, cela signifie que L a Guanxis avec eux. Donc bien que les personnels qui passent le contrôle soient toujours les mêmes, grâce aux Guanxis de L, Z n'est plus importuné par le gouvernement. La connaissance de Guanxi existe entre L et ses amis de services, entre deux organisations il n'y a jamais de Guanxi. Si L part, les Guanxis partent. Voir la Figure 2 suivante :



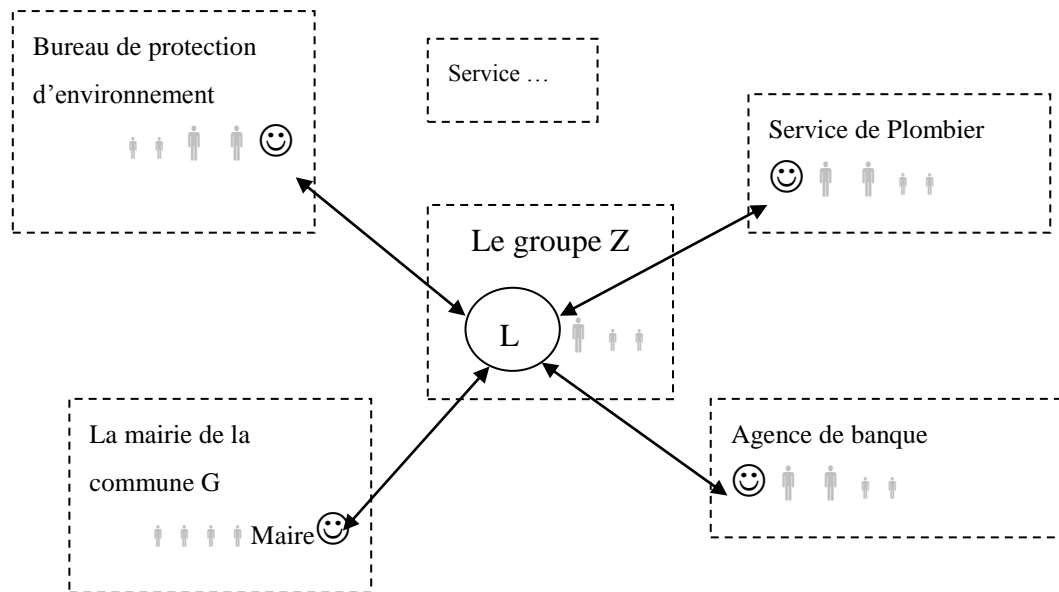


Figure 2 : le Guanxi figuratif de L du groupe Z.

Premièrement, le lien entre deux personnes de type Guanxi établit des privilèges incluant l'accès à certaines ressources et opportunités (Hwang 1987, Xin/Pearce 1996), grâce au Guanxi entre L et la personne de bureau de la protection d'environnement, le groupe Z a eu désormais moins d'amende. L est invité par le groupe Z car L a de bons Guanxis. Cet ensemble n'est pas seulement une accumulation de liens du Guanxi mais aussi une valeur de capital social (Warren et al. 2004).

Deuxièmement, Guanxi est un bien privé que possède un individu. Tandis que le capital social est un bien collectif résidant dans les lignes de relations qui relient les points (Coleman 2001), dont certaines lignes sont de type Guanxi. Si L ne travaille plus dans la société, tout avantage dont bénéficie aujourd'hui la société sera supprimé parce que le Guanxi est à L, et les personnes de services du gouvernement n'ont pas besoin de donner le Mianzi aux autres membres de la société. Avec son ami, L est en copropriété de Guanxi- une clé qui ouvre la porte d'accès aux usages des ressources personnelles et sociales qui constituent l'élément central du capital social (Lin 1995). Le capital social au sens de Putman est un bien collectif : le renforcement de police dans l'Est de l'Asie profite à l'ensemble des gouvernements en collectivité, le capital social consiste à l'ensemble des dispositions de renforcement de police et il appartient à aucun gouvernement.

Il ressort de ces deux premiers points que la notion de Guanxi est plus proche de la première définition du capital social de Bourdieu.

Troisièmement, la certitude de Guanxi est différente du potentiel dans l'avenir qu'amènerait le capital social. Les connections interpersonnelles du capital social ne sont pas spécifiées. Pour tous deux, Bourdieu et Coleman, le capital social implique tous types de relations individuelles. Pour Putnam, même un salut de civilité en hochant la tête à un étranger dans un hall (Putnam 2000) et les conversations (Putnam 1996) simples sans intentions particulières sont des symboles de capital social pour la raison qu'ils sont plus susceptibles de venir suite à cette salutation proposer une aide en cas de chute accidentelle par exemple. Il découvre avec l'approche d'observation participante que la pratique du bowling est en augmentation mais il y a de moins en moins de « ligues de bowling ». C'est un signe de déclin de capital social parce que les américains perdent des occasions de connexion informelle (Putnam 1996). Pour que la ligue de bowling américaine puisse avoir lieu, il faut au moins deux équipes de cinq personnes. À chaque moment, il y a deux personnes de l'équipe différente en train de lancer : les autres sont assis derrière eux. Ce qui se passe le plus souvent est que ces huit personnes discutent ou plaisantent entre elles. Mais malheureusement cette coutume est en train de se perdre, les joueurs restent seuls devant leur piste de bowling. L'attitude solitaire diminue le contact direct avec les autres. Ce type de connaissance et la connexion simple n'est pas équivalente au Guanxi parce qu'il n'y a pas d'aller-retour de Renqing donnant à l'un et à l'autre plus de Mianzi. De plus, l'aide qu'on risque d'obtenir grâce au stock de capital social est susceptible de symétrie. C'est tout à fait différent de la certitude de symétrie que comporte le Guanxi. En Chine quand il y a Guanxi entre deux individus, l'un est sûr qu'il pourra compter sur l'autre au moment où il en aura besoin (Yang 1994).

Si on trouve la norme de réciprocité dans le capital social comme dans la loi de Renqing, on observe que la réciprocité de capital social nécessite un retour de valeur équivalent tandis que la valeur de retour de Renqing doit être supérieure à celle de l'aller.

En plus, le capital social contient un ensemble de ressources permettant à un groupe de surmonter les difficultés de l'action collective (Houar/Jacquemain 2005). Donc la convention institutionnelle et l'institution ainsi que le système de coopération et de coordination entre les institutions de différents secteurs de différents niveaux etc. sont eux-mêmes une forme de capital social. Quant au Guanxi, il est représenté sous forme unique de lien d'engagement entre deux personnes sur lequel circule le Renqing.

Enfin, le capital social a pour effet de partager de l'information (Serageldin/Grootaert 2001), Guanxi l'est aussi. Toutefois dans le contexte de Guanxi, l'information ne circule qu'entre les individus.

Lorsqu'on parle de capital social, le terme de ressources sociales semble inévitable, terme considéré par Lin (1995) comme élément central du capital social. Il a abordé le sujet au moment de vouloir développer et de rectifier la théorie de liens faibles de Granovetter. Il a classé les ressources, terme défini comme *des biens dont la valeur est déterminée socialement et dont la possession permet à l'individu de survivre ou de préserver des acquis*, en ressources personnelles et sociales. Les ressources personnelles, assez claires par elles-mêmes, peuvent être possédées par un individu tandis que les ressources sociales sont « *embedded* » dans le réseau de cet individu. Ces dernières n'appartiennent pas à un individu, mais elles sont à sa disposition à travers des liens directs ou indirects de son réseau ; leur structure se présente sous la forme d'une *pyramide en termes d'accès et de contrôle*. Plus son niveau est élevé plus nombreuses sont les ressources dont on dispose directement, et meilleures sont les ressources sociales auxquelles on a l'accès. Les ressources sociales sont normativement valorisées comme la richesse, le statut et le pouvoir. Les liens faibles (Granovetter 1973) relient les participants de différents niveaux en termes de situation sociale, de style de vie ainsi que de possession de ressources. Ils amènent plus de ressources sociales que les liens forts, d'où l'explication que dans une société hiérarchiquement structurée, les actions instrumentales ayant pour objectif la recherche des ressources sociales supplémentaires résultent en général des interactions qui passent par les liens faibles. Souvent l'action est initiée par des occupants de positions plus basses. La force des liens faibles se manifeste non seulement par l'échange de l'information, mais aussi par l'échange et l'obtention des ressources sociales. Lin a ensuite énoncé trois propositions :

1) la force de la position - *le niveau d'origine est positivement lié aux ressources sociales acquises au moyen d'un contact,*

2) la force des liens – *les liens faibles, plus que les liens forts, tendent à donner accès à des meilleures ressources sociales.* Cette perspective repose sur le principe d'homophilie. C'est-à-dire que les individus ayant les attributs semblables sont caractérisés par les liens forts dans un cercle social intime, tandis que les liens faibles caractérisent les relations peu fréquentes et périphériques entre individus différents. Cependant, l'affirmation de cette proposition n'est pas absolue. L'individu qui est initialement au sommet ou proche du sommet de la structure, a utilisé davantage de liens forts qui lui amèneront des ressources semblables ou meilleures.

3) la troisième proposition est celle des ressources sociales, elle affirme que *le succès de l'action instrumentale est positivement associé aux ressources sociales procurées par le contact.*

Les chinois savent retirer davantage les meilleures ressources d'un réseau de Guanxi depuis des milliers d'années. Atteindre l'objectif à travers le Guanxi est une connaissance «spontanée» (Zhang WL 1996). Le Guanxi étant que relation à la fois sentimentale et instrumentale joue le rôle d'un pont-route établi entre deux individus permettant de rendre accessible leurs ressources sociales respectives.

### 3.2.2.2 Guanxi et Réseau

Nous avons défini Guanxi comme une relation interpersonnelle. Si nous positionnons le terme Guanxi par rapport au terme réseau, c'est pour la raison que le Guanxi peut être désigné pour «guān xìwǎng» traduit en Français par «le réseau de Guanxi» qui englobe l'ensemble des Guanxis d'un individu. Bâir le Guanxi(s) est bâir le réseau du Guanxi(s). On appelle aussi 人脉 *rén mǎ* pour le réseau de Guanxi. Le sens littéral de ce terme (le «pouls» ou les vaisseaux sanguins de vie sociale humaine), décrit figurativement l'importance du réseau du Guanxi dans la société chinoise<sup>21</sup>. Quand on a un bon réseau solide, efficace, le sang circule avec plein d'énergie et le pouls bat régulièrement avec force. Dans le cas contraire, quelqu'un qui a un réseau faible sera handicapé par des vaisseaux sanguins bloqués.

Nous allons pour la partie qui vient, analyser la différence de la stratégie réseau et Guanxi. Elle s'explique sous plusieurs angles de vue :

- D'une part, la forme du réseau est différente de celle du Guanxi. En France, la forme de réseau est irrégulière, mais le réseau du Guanxi d'un individu est présenté comme l'ensemble des cercles concentriques à la manière des ondes produites par la chute d'un corps dans l'eau (Fei 1948). En Chine ce réseau est centré sur l'individu et tous ses amis sont liés avec lui par différents types (voir chapitre 3.3) et degrés (chapitre 3.4) du Guanxi (familiale, amicale, professionnelle etc.). Ils se positionnent sur les différents cercles qui rayonnent vers l'extérieur. Plus la personne est proche du centre, plus grande sera son intimité de Guanxi avec lui. Les individus d'un Guanxi ne se connaissent pas

<sup>21</sup> Le vocabulaire *Mǎ* a deux sens qui sont tous les deux le symbole de vitalité humaine. : 1) Vaisseaux sanguins, artères et veines. La circulation du sang et son système selon la médecine traditionnelle chinoise. 2) pouls. La prise de pouls est un des 4 modes de diagnostic fondamental de la médecine chinoise. Trois pouls différents sur l'artère de chaque poignet donnent de l'information sur la poitrine, le haut de l'abdomen et le bas de l'abdomen. Les différentes caractéristiques attribuées aux pouls correspondent aux différents états de circulation du sang. Rapide, flottant, percutant, faible, vigoureux, fluide, noyé etc... chacune est un indice de l'état de santé.

forcement, mais ils connaissent tous l'individu du point central. Par contre, les membres du même réseau stratégique français se connaissent tous.

- D'autre part, au sein d'une stratégie réseau français, les membres partagent un projet commun. Pour réaliser ce projet commun, le réseau est animé et mobilisé collectivement. Au sein d'un réseau du Guanxi, chacun réagit individuellement pour réaliser son propre projet.
- En plus, le réseautage français est une stratégie qui consiste à créer un réseau (Massé et al 2006). Pour les chinois, le réseautage est la question de savoir comment se servir intelligemment d'un réseau pour l'objectif stratégique choisi. Ceci signifie LāGuanxi (Lā est un verbe chinois qui signifie tirer en français), c'est-à-dire l'art de créer, de développer, de maintenir le Guanxi afin de pouvoir s'en servir en vue d'arriver au point ciblé. Depuis sa naissance, le Chinois hérite déjà des réseaux du Guanxi de ses parents. Ensuite il doit garder de bonnes relations avec ses camarades d'école et ses professeurs, puis de bons Guanxi avec son patron et ses collègues de travail ... bref, chaque individu se voit attribuer un réseau à la naissance, le réseautage consiste à créer le nouveau Guanxi, maintenir et améliorer le Guanxi existant pour enrichir, agrandir et consolider le réseau du Guanxi. En fonction des différents objectifs, des membres du réseau seront mobilisés afin de sélectionner la meilleure voie pour la réalisation du projet du propriétaire du réseau.
- La stratégie réseau nécessite une animation régulière et organisée (Marcon/Moinet 2007). On recherche le dynamisme des membres du réseau : Tout le monde se mobilise en apportant ses compétences personnelles pour le réseau. Pour ceci il faut que des activités, réunions ou autres événements soient organisés régulièrement afin que chaque petit nœud du réseau crée la résonance du réseau. Dans un réseau de Guanxi chinois, les gens cherchent à nouer des relations ; pour eux l'harmonie, la stabilité et la solidité du réseau sont les plus importantes : On a davantage besoin de l'activité qualitative que quantitative. Un seul aller-retour de grand Renqing avec une bonne validation de Mianzi est équivalent voire supérieur à plusieurs petits échanges de Renqing. Donc ce n'est pas grave si deux personnes manquent d'activités ou de contacts entre elles pendant un certain temps, si la relation de Guanxi est assez solide. Il suffit que l'une appelle au secours pour que l'autre tende la main. Le réseau de Guanxi est entretenu soigneusement par son propriétaire qui a une vision claire sur : qui sait quoi, qui connaît qui et qui pense à quoi. Lorsqu'on doit agir, on mobilise son réseau en mesurant le niveau de

Guanxi sur lequel le réseau repose. Le Guanxi est une assurance car, en cas de besoin, on est assuré de recevoir de l'aide pour s'en sortir. Une entente mutuelle comprend l'accord tacite sur la valeur et la manière de rendre le service : C'est équivalent à une garantie.

- Enfin l'usage du réseautage est beaucoup plus pratiqué en orient qu'en occident. On peut s'en apercevoir lorsqu'on étudie des cibles professionnelles mais aussi et surtout des corpus de citoyens. En occident, cette notion se développe dans la sphère professionnelle alors qu'elle nourrit chaque individu en Asie dans sa sphère privée et professionnelle. La Chine est une société fondée sur la relation de Guanxi (关系本位社会) influencée par le Confucianisme. Pendant 30 ans la Chine a été sous régime d'économie planifiée puis elle a mis encore 20 ans pour entrer dans le système d'économie de marché. Cela a augmenté le besoin de Guanxi. Si la stratégie réseau est utile pour la recherche de l'emploi, la promotion ou pour développer les affaires, alors le réseau Guanxi est indispensable dans la vie quotidienne du peuple chinois : entrer dans une nouvelle école, voir le docteur, aller à l'hôpital, acheter un billet de train à un prix correct sont autant d'exemples qui illustrent que le Guanxi est omniprésent dans la société chinoise.

### 3.2.2.3 Guanxi et Économie de don : Potlatch et troc

Michailova et Worm (2003) établissent un rapprochement entre le terme Guanxi et l'économie du don en justifiant que l'économie de don rural est à l'origine du phénomène de Guanxi en Chine. Car la société chinoise est composée historiquement par des unités familiales, au contraire de la société occidentale qui est composée d'individu (depuis le XIXe siècle). Yan (2000) montre, à partir de l'étude systématique de Yang sur l'échange de cadeau et le Guanxi en Chine en 1994, que l'économie de don en Chine, et le réseau de Guanxi, créent, en dehors du contrôle de l'état, un nouveau pouvoir non officiel qui redistribue des ressources après la répartition de l'état. Cette économie de don est différente de l'économie proposée par les anarcho-communistes où les richesses sont données plutôt que commercialisées. Cette modalité est évoquée par Mauss dans « l'Essai sur le don », œuvre dans laquelle il décrit l'institution de circulation des richesses dans plusieurs sociétés, notamment les sociétés archaïques comme : Polynésie, Mélanésie, Kwakiutl (nation indienne de Canada), Tsimshian, Tlingit ainsi Haïla (tribus au nord-ouest américain). Dans ces sociétés, l'échange ne concerne pas simplement les biens ou les produits d'un marché, il s'agit avant tout d'échange de politesses, de festins, de rites. Mauss a appelé tout ceci le système des prestations totales ou Potlatch. Potlatch est un système d'échange « solennel » de prestation et de contre-prestations, *par des présents*

*sous une forme volontaire, par des présents, des cadeaux, bien qu'elles soient au fond rigoureusement obligatoire sous peine de guerre privée ou publique (Mauss 1924).*

D'après Mauss, le Potlatch consiste en deux éléments essentiels : *celui de l'honneur, du prestige, du « mana<sup>22</sup> » que confère la richesse et celui de l'obligation absolue de rendre ces dons sous peine de perdre ce « mana », cette autorité etc.* Lorsqu'on accepte le Potlatch, on est *aplati* (écrasé) tant qu'on n'a pas rendu. Dans le système de Guanxi, il y a aussi deux éléments primordiaux : Renqing et Mianzi. Mianzi est le résultat de l'évaluation sociale, son importance pour une personne est équivalente à l'honneur, le prestige et le « mana ». La réciprocité de Renqing stipule le retour de prestations. On est affaibli par la dette de Renqing face à son créancier. Par rapport aux deux termes précédents (capital social et réseau), le Potlatch est le plus proche du système de Guanxi. Mais il y a des nuances entre ces deux termes comme nous allons le montrer.

L'institution de prestation totale est une théorie complète qui comporte trois obligations : obligation de rendre, l'obligation de donner et l'obligation de recevoir.

D'abord, les Maori croient que toute Taonga (les propriétés privées) possède un pouvoir spirituel dit *hau* qui oblige à retourner chez son propriétaire originel. *Hau* ou Taonga s'attache souvent à d'autres choses que le premier avec une valeur équivalente ou un peu supérieure qui, à leur tour, donneront aux donateurs autorité et pouvoir sur le premier donateur devenu dernier donataire. Dans le système de Guanxi, à chaque échange de bien ou de faveur, le Renqing est véhiculé de donateur à donataire. Par le retour de Renqing, le donataire devient le nouveau donateur en rendant plus que ce qu'il a reçu. Dans ces deux systèmes, le *hau* est similaire au Renqing à ceci près que la conservation de Renqing n'a pas de conséquence aussi grave que celle de *hau*.

Deuxièmement, l'obligation de donner est l'essence du Potlatch, car le potlatch est un moyen de gagner plus de prestige résultant d'une recherche vaniteuse de possessions de biens multiples. Mauss a réintroduit pour cette partie la notion de la face en Chine : *Le noble kwakiutl et haïla a exactement le même sens de « face » que le lettré ou l'officier chinois.* Il trouve que cette expression est plus exacte au Amérique du nord car pour eux, *perdre le prestige, c'est perdre l'âme, le masque de danse, le droit de porter le blason etc.* De ce point de vue, la face décrite ci-dessus correspond à un profil du Mianzi. Dans le

---

<sup>22</sup> Mana de Mauss correspond à la face pour les chinois. La face, traduction occidentale Mianzi n'est pas très satisfaisante. Selon notre analyse, la face occidentale est la présentation de soi vis-à-vis du public. Perdre Mana est donc une disqualification de cette présentation, qui ressemble plus à une perte de Lian (丟臉).

système de Guanxi, la donation est d'abord un signe de cordialité et marque une volonté d'amitié qu'on souhaite voir perdurer. Elle est faite volontairement pour faciliter les situations ou les affaires futures. Au contraire, la donation est souvent effectuée par la personne qui est dans le besoin d'aide ou pour l'anticipation d'être aidé. Les chinois participent en général à la donation avec cette volonté forte non seulement parce qu'ils sont influencés par le confucianisme qui prône la générosité : se faire un plaisir d'aider les autres, mais aussi pour une anticipation de crédit en Renqing.

Dans le Potlatch, on est obligé de donner ou d'inviter. *Si on donne les choses et les rend, c'est parce qu'on se donne et se rend « des respects » - nous disons encore « des politesses ».* Mais aussi *c'est qu'on se donne en donnant, et, si on se donne, c'est qu'on se « doit » - soi et son bien - aux autres.* (Mauss 1924) Et on donne aussi parce que dans le potlatch, la distribution des biens est l'acte fondamental de la « reconnaissance » militaire, juridique, économique, religieuse, dans tous les sens du mot (Mauss 1924). Pour le potlatch, la distribution des biens est l'acte fondamental de la « reconnaissance » militaire, juridique, économique, religieuse, dans tous les sens du mot. Le Potlatch fournit une occasion de reconnaissance générale mutuelle, l'oubli peut entraîner une conséquence très grave, voire mortelle. En Chine, la reconnaissance est la précondition du Guanxi, sans laquelle le Guanxi ne peut pas être établi. Un individu ne cherche pas le Guanxi en général, c'est-à-dire : il n'est pas important pour lui d'établir Guanxi avec tout le monde, ceci n'est pas possible non plus dans la vie réelle. Car le fait qu'on ait un Guanxi avec tout le monde signifie qu'on n'a pas de Guanxi du tout. Il est utilisé entre deux personnes pour profiter d'un avantage, soit de biens, ou d'énergie ou encore de temps (l'efficacité). Ce qui est gagné d'un côté est forcément perdu de l'autre. Dans la vie réelle, il suffit d'être en bonne relation avec quelques personnes et que celles-ci soient solides et fiables. Donc au contraire du Potlatch, pour agrandir le réseau de Guanxi, la volonté systématique d'inclure d'autres personnes dans le réseau n'est pas recommandée.

Enfin, la réception est aussi obligatoire. On n'a pas le droit de refuser le Potlatch, *tout le monde s'oblige à se surpasser en générosité*. Souvent le don a comme contrepartie la paix ; donc le refus est équivalent à une déclaration de guerre, sauf si on est capable de montrer une force supérieure à la partie donatrice. En Chine, la réception n'est pas une obligation mais il est rare qu'on la refuse. Un « non » risque de couper la relation et il signifie aussi qu'on ne donne pas de Mianzi à l'autre, par la réciprocité, on se trouvera dans la même situation isolée. Pour éviter le refus, souvent le donateur n'exprime pas clairement l'objectif réel de donation, mais le donataire est capable de comprendre ce qu'on attend de lui. Normalement rien n'engage le donataire à rendre l'aide à un moment précis ou avec une affaire datée ; l'acceptation s'énonce logiquement. Mais si le



donataire refuse l'acceptation, cela veut dire qu'il ne veut pas avoir la dette de Renqing, ou qu'il estime que la personne ne vaut pas la peine qu'il l'aide.

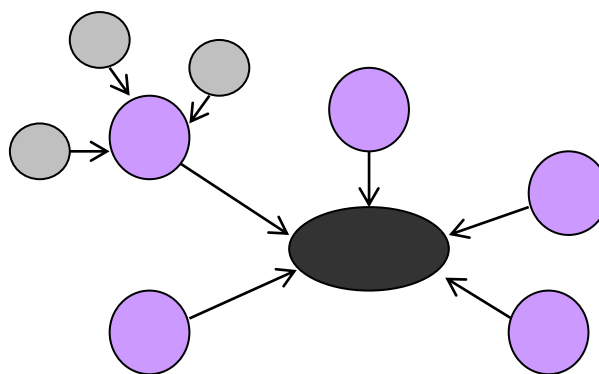
L'objectif du Potlatch est la recherche de la satisfaction plus spirituelle qu'économique, *on ne sort pas plus riche qu'avant*, mais avec plus de contentement d'honneur. Même au moment où il y a échange de richesse, le récepteur « détruira » la totalité du bien reçu. Au contraire, on utilise le Guanxi pour se tirer de situations difficiles, pour survivre dans la société chinoise et se trouver ensuite dans la situation favorable. La situation avant et après l'utilisation du Guanxi est différente : après, l'enfant peut aller à une école plus réputée, l'affaire est résolue de façon plus efficace, l'achat d'un billet de train est devenue possible avec un prix raisonnable etc. On trouve une amélioration à chaque fois qu'on mobilise le Guanxi, à la fois économique et sociale. En plus, le Guanxi est activé plus régulièrement : le Potlatch est réservé plutôt aux cérémonies religieuses et aux grandes fêtes.

Le Potlatch est un fait religieux (la recherche de sainteté) et politique (un échange contre la paix entre tribus). L'échange pour le même objectif politique en Chine est appelé Chaogong<sup>23</sup> (朝贡 en français dit tribut). Ce système tributaire est pratiqué par la Chine et plusieurs autres pays d'Asie, notamment ceux du sud-est et de l'est depuis un temps très ancien (environ 3<sup>e</sup> siècle av. JC). Dans ce système, les chefs des états tributaires (藩国) ne sont reconnus par les autres états qu'après avoir été titrés par la dynastie du ciel<sup>24</sup> (天朝). Les états tributaires envoient leurs signes de respect, de soumission et d'obéissance en offrant leur bien et richesse à l'autre partie. Réciproquement, la Chine doit maintenir l'ordre social de ses états tributaires : elle envoie un ambassadeur qui énonce ses décrets impériaux. Elle doit fournir par exemple l'aide économique ou militaire lors d'un envahissement (Li 2004). En plus de la protection militaire, l'alliance établie entre les deux parties crée une barrière commerciale pour ceux qui n'ont pas participé au tribut (Fu 2008, Wang 2006). Ce système fournit pour la Chine un moyen administratif de contrôle des vassaux, ainsi qu'un moyen principal de commerce vers l'extérieur. Potlatch comme Chaogong (tribut) sont tous deux un échange institutionnel alors que, dans le système de Guanxi, il n'y a que des échanges individuels. Influencé profondément par la philosophie Confucéenne, le système Chaogong s'étend hiérarchiquement de l'état plus puissant au moins puissant.

---

<sup>23</sup>Ou Fenggong (封貢)

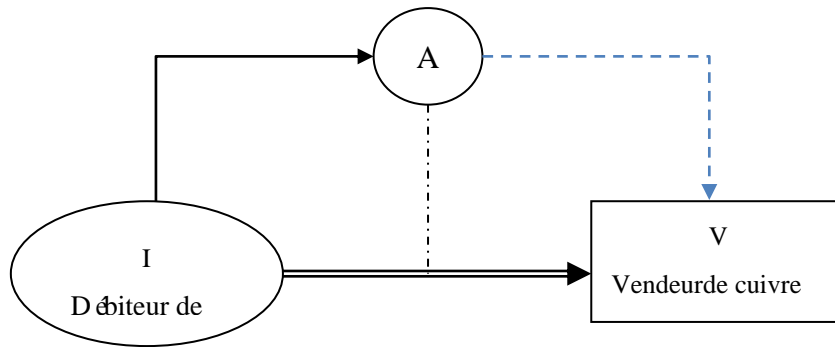
<sup>24</sup>Plusieurs dynasties se considéraient comme la dynastie du ciel : Tang (618-907), Ming (1368-1644) et Qing (1636-1912).



**Figure 3 : schéma hiérarchisé du système Chaogong (Tributaire)**

Le système Chaogong a été la plupart de temps centré sur l'ancienne Chine, notamment pendant l'époque Tang et Ming. Quand le pouvoir central de l'ancienne Chine déclina, l'empereur ne put plus maintenir le système tributaire et perdit la position centrale : la dynastie Song du Sud est devenue alors un état tributaire de l'état Jin pour la paix. Parfois, l'ancien état utilise le mariage entre familles royales en échange de paix. Cela s'appelle Heqin (和亲), dit en français le mariage de la paix. L'empereur sélectionne une de ses princesses qui va se marier avec un chef d'état agressif. La condition du mariage politique est que le chef arrêtera son agression contre la Chine. Un mariage très connu est celui de la princesse Wencheng de dynastie Tang et Songtsen Gampo, un des trois chefs religieux du Tibet (milieu 7<sup>ème</sup> siècle).

Le travail de Testart (1999) met en lumière une autre différence. Testart cite la description de Drucker et Heizer sur les manipulations financières quand les débiteurs de Potlatch précédent ne sont pas solvables au moment opportun. Dans son exemple, il considère trois personnes : A a un débiteur insolvable appelé I. A veut acheter un objet en cuivre pour le prochain Potlatch avec V le vendeur du cuivre. A a besoin de tous ses débiteurs pour réunir la somme en vue d'acheter le cuivre pour Potlatch qui coûte très cher. Puisque I son débiteur est insolvable, V peut lui offrir par anticipation ce qu'il comptait donner à I à l'occasion de Potlatch de I. Cette offre anticipée permet à I de rembourser ce qu'il doit à A, et A d'acheter le cuivre à V. Au moment de Potlatch de I, V n'a plus besoin de donner grâce à cette anticipation. (Voir figure ci-dessous Figure 4)



**Figure 4 : la manipulation financière décrite par Drucker et Heizer**

Par la loi de transition, la dette I-A est remplacée par I-V grâce à l'intervention de la vente V. cette loi de transition n'est pas valable dans le système de Guanxi, parce que le Renqing n'est pas transférable, il est solidement attaché à deux personnes.

De toute façon, dans le système de potlatch, il y a une vertu qui force les dons à circuler, à être donnés et à être rendus. Dans le système de Guanxi, il y a Renqing qui circule dans chaque échange et qui anime et irrigue la vitalité du système. Nous souhaitons, en guise de synthèse, utiliser le tableau récapitulatif ci-dessous pour distinguer Potlatch et Guanxi.

Potlatch	Chaogong (Système tributaire)	Système de Guanxi
institutionnel	institutionnel	individuel
Pour la santé, la paix, le prestige et la religion	Pour la paix	Pour une réussite ciblée personnelle
Obligation de rendre par <i>hau</i>	Condition d'échange politique : le contrôle et la protection	Obligation par la loi de Renqing
Obligation de donner pour vanité	Donner / demander la paix et la société stable	Donner / demander de l'aide
Obligation d'accepter	Acceptation volontaire	Accepter pour l'anticipation de retour de service et Mianzi
Non hiérarchisé	hiérarchisé	hiérarchisé

**Tableau 4 : comparaison de définitions : Potlatch et Guanxi**

### *3.3 Les différentes relations, sources de Guanxi : la même identité*

Le Guanxi est construit sur une base d'entente et de compréhension mutuelle et continue vers l'échange de Renqing avec autrui. Les règles du Guanxi sont prescrites par Lun (Su/Littlefield 2001), qui définit les relations hiérarchiques entre les nobles et les humbles, les proches et les éloignés, ainsi que l'individu et le groupe. Une règle rituelle impose que les humbles ne peuvent pas attaquer le noble et l'individu ne peut l'emporter sur le groupe. Lun 伦 est un ensemble de règles de l'éthique féodale chinoise renforcé par l'esprit confucéen grâce auxquelles la Chine a vécu deux mille ans d'histoire sous un régime féodal. Depuis la dynastie Song où les penseurs ont amené le confucianisme à une nouvelle époque néoconfucianiste<sup>25</sup>, la relation sociale chinoise est conduite par trois guides cardinaux<sup>26</sup> (三纲) et cinq éthiques constantes<sup>27</sup> (五常). Le peuple chinois y a été soumis pendant plus d'un demi-siècle jusqu'à la fin de l'époque impériale. Bien qu'à notre époque, les trois guides cardinaux et les cinq éthiques constantes soient remplacés par l'esprit moderne où les gens cherchent la liberté et l'égalité, les pensées hiérarchisées influencent toujours l'individu, dans la société « collectiviste » en tant que codes traditionnels éthiques qui prescrivent les différentes relations sociales (Yueng/Tung 1996). Comme sous-ensemble de la relation sociale, le Guanxi est également distingué hiérarchiquement.

Une bonne stratégie Guanxi nécessite une vision panoramique sur tous les types de Guanxi. La vision panoramique du Guanxi facilite l'établissement de nouveaux Guanxis et sa maintenance.

Certaines relations sont acquises par la naissance : père-fils et frère-frère, tandis que d'autres sont construites et établies volontairement : sujet-souverain, mari-femme ainsi que ami-ami. De toutes les différentes relations sociales, celle de la famille ou du clan est la plus centrale (Su 2001). Le Guanxi de type familial est le plus stable. D'autres types de Guanxi, qui seront abordés plus loin, sont établis sur différentes sources de relations sociales : scolaires (camarades, copain d'avant, professeurs etc.), professionnelles

---

<sup>25</sup> Le néoconfucianisme s'est développé sur le confucianisme traditionnel à l'époque de la dynastie Song (960-1279), avec l'intention d'y intégrer le Taoïsme. Il représente une croyance officiellement reconnue jusqu'au début du vingtième siècle, à travers toute la Chine et les autres pays d'Asie : le Japon, la Corée et le Vietnam. Le néoconfucianisme est fondé par Shao Yong, Zhang Zai, Zhou Dunyi et ses deux élèves : Cheng Hao et Cheng Yi. Zhu Xi est la personne la plus importante.

<sup>26</sup> Trois guides cardinaux : souverain guide sujet, père guide fils, mari guide femme.

<sup>27</sup> Cinq éthiques constantes : la vertu / la bienveillance, la droiture, le rituel, la sagesse ainsi que la fidélité / la confiance.

(collègues, patrons, etc.) ou d'autres relations sociales liées par un centre d'intérêt commun, une même origine géographique ou un autre point commun. Comprendre ces différentes sources de Guanxi permet de tirer profit des conditions avantageuses en exploitant la particularité de chacun. Nous allons présenter les relations sur lesquelles le Guanxi est bâti. Nous les regrouperons ensuite par degré d'intimité. D'après mes expériences et les grands sujets de Guanxi (Zhai 2004, Huang 1985/2004, Hu 1944, Fei 1948 etc.), en plus de la relation familiale, nous souhaitons aborder d'autres sources de relations sociales décrites suivant : parents 亲戚, amitié 朋友, camaraderie, copains d'avant 同学校友, voisinage 街坊邻居, collègues 同事, enseignants/étudiants 师生, maîtres/dévoies professionnels 师徒, patrons/subordonnés 领导部下, frère d'armes 战友, concitoyens, personnes originaires de la même province/région 同乡, parenté nominale 干亲, frères/sœurs juré(e)s 结拜, amitié qui embrasse deux ou plusieurs générations 世交 etc..

### 3.3.1 Relation familiale (JiaRen 家人)

*La vie sociale des chinois consiste avant tout dans la vie de famille. La vie avec toutes autres relations (les parents, les amis ou bien les voisins, etc.) est la seconde vie. Ces deux vies sociales réunissent toutes les demandes des chinois. Elle a aussi cadré leurs activités, et normalisé les règles morales ainsi que les lois politiques. ...quand on critique que les chinois ne connaissent que la famille mais pas la société c'est parce qu'en Chine, il n'y a pas de société (Lu 1934).* La notion de famille joue un rôle de structuration de la société chinoise. Pour le terme GuoJia (Pays), le Guo (nation) est utilisé en tant qu'adjectif pour décrire le Jia (famille). Le pays tout entier est une gigantesque famille. Sun Zhongshan, le fondateur du parti de république chinoise est donné le titre Guofu, père de la nation. La relation familiale est la plus importante en raison de l'influence du confucianisme. La structure de base de la société chinoise est la famille. *En agriculture, une ferme est une famille. Pour le commerce, un magasin est une pièce séparée de la maison d'une famille, en dehors de l'heure d'ouverture du magasin, c'est toujours une famille. Au niveau industriel, une usine est une famille équipée de quelques appareils à tisser. ... Au niveau politique, le bureau officiel du gouvernement local est aussi la résidence officielle du gouverneur. La visite d'un fonctionnaire est exactement la venue d'un chef de famille (Lu 1934).* L'importance de Guanxi dans la société chinoise est aussi expliquée par «l'esprit principal est la famille (以家为本) » (Fan 1990, Yang/He 2007, Chai 2009, Yao 2009). Elle inclut les relations de consanguinité de mariage ainsi que la famille de son épouse (Zhu 1998). La famille la plus petite et la plus simple est appelée la famille nucléaire par Todd dans son essai où il caractérise les différents systèmes familiaux (Tian 1998). Elle est composée des parents et des enfants. Quand les enfants

sont petits, les parents les nourrissent, les éduquent et les élèvent. Quand les parents deviennent vieux au point de ne plus pouvoir travailler, c'est autour des enfants de les nourrir et de les soigner. Si leurs enfants ne s'occupent pas d'eux, les parents ont droit de porter plainte auprès de la justice et les cours ne peuvent pas rejeter l'accusation (Yao 2009). Quand on est malade, la maison est notre hôpital, la famille est notre aide-soignante. Après un décès, c'est la famille qui s'occupe des funérailles.

La famille traditionnelle chinoise est plus élargie. Elle comporte plusieurs générations et plusieurs types de parents sous le même toit : le grand père, parents, oncles, cousins ainsi que leurs enfants etc. Tout le monde possède la propriété commune, le même budget (Lang 1946). Cette famille élargie a une fonction politique, économique, religieuse et éducative (Hu 1944, Fei 1986). Tout le monde travaille pour la famille, et les biens de la famille sont à tout le monde avant qu'ils se séparent pour habiter ailleurs (分家). Même après cette division où les enfants partent fonder leurs propres familles, ces relations intimes de sang restent intactes, ils sont toujours Jiaren (les gens de La famille 家人).

Pour Jiaren, préconisé par le confucianisme, l'affection et la vertu doivent toujours être de mise (Su/Littlefield 2001). Le fait que le nom de famille précède le prénom montre qu'on est d'abord un membre de la famille dans laquelle on est identifié par le prénom. L'importance de la place occupée par la famille pour un individu est absolue. Toute la famille peut compter sur sa réussite, et c'est bien sa famille qui est prête à tout faire pour qu'il réussisse. La réussite de l'individu est non seulement associée à son propre honneur mais aussi à celui de sa famille et ses ancêtres : car l'espoir de sa famille est en lui, c'est également un critère d'évaluation sociale. Selon la suite de la contribution de l'individu - la montée ou le déclin de la famille - il peut être récompensé ou sanctionné socialement. Par conséquent, l'individu doit tout faire pour sa famille par la création de richesse, l'amélioration de la situation sociale, etc. Fonder, gérer, maintenir et développer la famille est le contenu fondamental de la vie d'un chinois (LIU 1989). Le mieux est de pouvoir construire la réputation de la famille, et puis il faut savoir garder la maison. Le prolongement de la vie et les activités sont également pour la famille : « *Des trois situations considérées comme non filiales dans la vie, ne pas avoir de descendance est la plus importante à reprocher.* 不孝有三，无后为大 (Mengtsu 3<sup>e</sup> s-av.J.C.). » « *La relation harmonieuse dans la famille est le fondement de toute la réussite* 家和万事兴. »

De plus, dans la langue chinoise, une grande finesse de termes de parents est utilisée pour décrire les relations familiales. Dans ces termes, le degré d'intimité du sang et la relation paternelle ou maternelle sont aussi précisés en plus de la génération<sup>28</sup>. Les

---

<sup>28</sup> Voir l'annexe pour l'ensemble des termes familiaux

langues française et anglaise n'ont pas ce niveau de finesse. À part les termes comme père et mère, fils et fille qu'on trouve une correspondance biunivoque et conventionnelle de relations familiales, il n'y a pas autant de précisions sur les autres termes de parentés, ils sont plus simples. Par exemple le terme de grand père en Français signifie à la fois grand-père paternel et maternel, il manque de précision sur relation paternelle ou maternelle. Le Tableau 5 donne quelques exemples de cette différence de précision entre la langue chinoise et française :



Fran çais	Relation familiale	Terme parent é en Pinyin	Chinois
Grand-p ère	Grand-p ère paternel	Yeye / Zufu	爷爷、祖父
Grande-m ère	Grand-m ère maternelle	Laolao / Wai Zumu / Waipo	姥姥、外祖母、外婆
Oncle	Mari de sœur de mère	Yifu	姨父
	Deuxième petit frère de père	Ershu	二叔
Tante	Femme de grand frère de père	Bomu	伯母
	Quatrième sœur de mère	Siyi	四姨
Cousin	Fils de frère de père (plus âg é)	Tangxiong	堂兄
	Fils (plus jeune) de sœur de père	Gubiaodi	姑表弟
Etc.			

**Tableau 5 : des termes parent é s en chinois et fran çais**

Plus les gens accentuent les particularit é s de sujet, plus il y a de termes sur le sujet (Tian 1998, Zhao 2003). Les pr é cisions sur la relation de parent é manifestent l'importance que les chinois attachent traditionnellement aux relations familiales (Dong 2006). En France, les membres de famille s'appellent par leur pr é nom, on retrouve la hi é rarchisation en Chine lors qu'ils s'appellent du fr ère aîné, de fr ère aîné de père, de femme de fr ère cadet de mère etc. *Non seulement chacun appartient à sa famille, mais ses relations avec les autres membres sont codifi é es et le nom qu'il utilise pour s'adresser à eux indique à la fois leur lien et le rapport de pr é é ancé.* (Chieng 2008). En g é n é ral, quelqu'un qui a plus de liaison sanguine poss è de des relations familiales plus fortes. De m ê me, les parent é s paternelles (Zongqin 宗亲) sont plus proches que maternelles<sup>29</sup> (Yinqin 姻亲). Entre 1949-1978, l'importance des relations avec la famille diminue (Guo 1994). A partir de la

<sup>29</sup>Zongqin et Yinqin sont appel é s Qinqi 親戚 de fa ç on g é n é rale.

réforme de l'année 78, parce qu'on accorde davantage de confiance au Qinqi (les membres de famille) l'importance de la relation familiale est renforcée (Wang/Cui 1991).

Dans la société chinoise, la famille est l'unité la plus petite (Huang 2004). La société chinoise est engendrée par la cellule familiale dont l'agrégation constitue la grande famille. Les relations sociales sont engendrées par la relation familiale. Ainsi le principe fondamental de la structure de la société chinoise est de type familial (Fan 1990). L'éthique confucéenne met en évidence l'importance de cinq relations principales (Wulun 五伦<sup>30</sup>), parmi lesquelles trois sont de relations familiales : père-fils, frère-frère et mari-femme. Les deux restantes, souverain-sujet et ami-ami obéissent au principe de la relation familiale : la relation entre souverain et sujet suit le principe de la relation père et fils, tandis que la relation entre amis doit être traitée comme la relation entre frères. Pour les sujets, respecter le souverain comme leur père, pour le souverain, la gestion de son gouvernement est fondée sur le même principe que la gestion d'une famille. Traiter les amis comme traiter les frères. « *Tous les hommes entre les quatre mers sont mes frères (四海之内, 皆兄弟也)* ». <sup>31</sup> » « *Tout les chinois sont de la même famille (天下一家)* » (Fan 1990). Les relations politiques qui sont généralement rudes, dissimulées et subtiles sont alors imprégnées de sentiment familial avec tendresse, sincérité

Un pays élabore la constitution et la loi pour mieux gouverner. La famille a sa règle familiale que les membres de la famille doivent respecter. Puisque la Chine est une grande famille, il y a beaucoup de points communs entre la règle familiale et la loi du pays. En cas de contradiction entre les deux, la règle familiale est subordonnée à la loi à condition que la loi ne viole pas le rituel considéré par les chinois comme une loi naturelle de Dieu (Qu 2004). Dans la société chinoise moderne, influencée par l'esprit de la loi occidentale, le rapport de la force entre la règle familiale dominante et la loi de la société est en train de disparaître (Huang 2006). Mais les chinois sont toujours à la recherche du point d'équilibre entre la loi et le Qing (l'affection / le sentiment) pour trouver l'harmonie (Zhai 2004).

Zhai (2004) a analysé la relation entre le pouvoir et le Guanxi de famille. Il trouve que quand un membre de la famille a du pouvoir, les Qinqis qu'il fréquente vont souvent avoir automatiquement certains privilèges. Et ces Qinqis s'associent afin de partager ou demander de partager ce pouvoir. Un proverbe chinois dit qu'une fois qu'un homme obtient une position au gouvernement, tous ses copains en profitent (一人得道鸡犬升天). Ce phénomène de népotisme est accepté dans la société chinoise (Zhai 2004), cette

<sup>30</sup> Wulun : cinq relations principales d'éthique confucéenne. Voir 3.2.1.2 Mianzi.

<sup>31</sup> « Les entretiens de Confucius 論語•顏淵 »

distribution de pouvoir en Chine est liée étroitement à la structure de la relation familiale. Plus on est proche, plus de pouvoir sera distribué (Zhai 1995). Si on obtient un poste important ou que l'on devient riche et qu'on ne partage pas son pouvoir ou sa richesse avec ses Qinqis, cela signifie qu'on ne comprend pas Renqing ni la sagesse du monde et qu'on n'a pas de savoir-vivre. On ne sera plus reconnu par ses Guanxi qu'on va perdre tôt ou tard.

### **3.3.2 Personnes originaires de la même communauté géographique : d'épartement, ville, commune, etc. (Tongxiang 同乡)**

C'est un terme qui semble clair mais sa sphère géographique de ville/campagne est difficile à définir. Tong signifie « commun », Xiang signifie la ville/campagne. Plus la sphère est petite, plus proche sera la relation entre les personnes. En fonction de la personne en face, la frontière de cette sphère peut être réduite ou élargie. Par rapport au chinois du sud, les gens de trois provinces du nord de la Chine peuvent être Tongxiang (compatriote) à l'étranger. Quand une personne vient de la même région que celle de l'époux (l'épouse), ou quand deux personnes parlent le même dialecte du sud, ils sont demi-Tongxiang (半个同乡). Tongxiang est une relation sentimentale qui permet de réduire très vite la distance psychologique dès la première rencontre. Parfois le demi-Tongxiang est utilisé pour se rapprocher afin d'établir le Guanxi. Le terme Tongxiang est employé entre les gens qui trouvent un consensus sur une identité de la culture : le dialecte, la même coutume voire le même nom de famille etc. Le Tongxiang est dynamique dans le réseau du Guanxi. Car il implique un consensus culturel qui réduit naturellement les distances.

Depuis l'époque Ming/Qing, dans chaque ville, les gens en provenance de la même région se réunissaient pour être plus fort. D'après « le guide de Shanghai » publié en 1909, plus de 60 associations régionalistes (Huiguan) sont enregistrées (Fang 2002), et plus de 400 à Pékin (Tang 1994). L'œuvre de Goodman Bryna « *Native Place, City and Nation : Regional Identities and Organization in Shanghai, 1853-1937* » est nourrie d'une connaissance portant sur les associations régionalistes au 19<sup>e</sup> siècle appelées Huiguan, puis au 20<sup>e</sup> siècle Tongxianghui<sup>32</sup>. Elle a introduit le Terme Jiguan (origine de la région de naissance des ancêtres) pour montrer le sentiment régionaliste des chinois (Song/Ye 2000). Le Jiguan de quelqu'un ne change pas avec son déplacement ou le changement de situation. Cette identité régionale et familiale est importante et elle participe à l'identité d'un individu. Les immigrants préfèrent que la cérémonie de mariage ait lieu dans la ville

---

<sup>32</sup> Tongxianghui, Tongxiang signifie les gens d'origine de même région, Hui signifie l'union ou l'association. Tongxianghui est l'association régionaliste

de leur Jiguan, ils souhaitent y retourner après leur retraite, ou après leur décès, pour que les feuilles mortes rejoignent la racine de l'arbre (落叶归根).

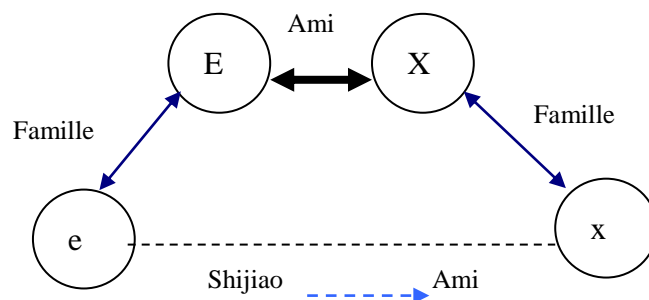
Souvent les gens de la même région travaillent dans le même domaine ou exercent le même métier en profitant davantage des ressources locales, mais la condition préliminaire d'inscription dans l'association des Tongxiang est l'origine géographique. C'est aussi la grande différence avec la guilde occidentale préconisée par Goodman Bryna. Les membres du premier Tongxianghui de Huzhou à Shanghai vers la fin de 19<sup>e</sup> siècle sont tous originaires de Huzhou et travaillent dans le domaine de la soie. L'association des Tongxiang leur permet de maintenir la situation de monopole dans leur commerce. Lorsqu'ils peuvent garder un pied à Shanghai, ils interviennent dans des domaines variés, ils participent à la vie politique, économique et culturelle. (Fang 2002). Ils forment un pouvoir semi-officiel qui leur permet de se stabiliser (Song/Ye 2000). La communauté chinoise dans le quartier de Belleville à Paris à notre époque en donne un exemple des immigrants venant de la ville Wenzhou (Wang 2000).

### 3.3.3 Amitiés trans-générationnelles (Shijiao 世交)

Shijiao correspond à la relation amicale qui embrasse deux ou plusieurs générations. Les enfants des amis peuvent devenir facilement nos amis. Quand l'enfant a besoin d'aide, ses parents E vont tout faire pour l'assister. Ils s'adressent à leur ami X. Si l'enfant de X (x) est capable de l'aider et si X veut que son enfant l'aide, x doit le faire parce qu'il doit respecter le rituel de piété filiale. Dans le réseau de Shijiao Guanxi, une chaîne linéaire est liée par quatre personnes (voir Figure 5) : le Guanxi de deux aînés construit un pont pour leur descendant (ici e et x). Ce type de relation est fragile parce qu'elle dépend de plusieurs éléments.

D'abord le fonctionnement de cette chaîne dépend de sa stabilité c'est-à-dire la présence des deux aînés ; elle peut être réduite quand l'un perd son « poids ». Par exemple quand on part à la retraite, on a moins de Mianzi qu'avant, la chaîne est déstabilisée. La chaîne peut être complètement détruite quand l'un des deux est mort. « Le Renqing n'existe que quand la personne est présente 人在人情在. » « Le thé refroidit aussitôt que la personne a disparu 人走茶就凉. »

Deuxièmement, l'efficacité de ce type de Guanxi dépend de la solidité du pont, (le niveau de rapport entre les deux aînés.) Plus ils sont proches, plus la chaîne sera solide, et plus forte sera la volonté d'entraide entre x et e.



**Figure 5 : la chaine de fonctionnement de Shijiao Guanxi**

Le Shijiao est donc un Guanxi dont on hérite dès la naissance.

### 3.3.4 Ami (PengYou 朋友)

Une vraie amitié pour un chinois consiste à traiter les amis comme des frères, d'être toujours prêt à se sacrifier. Aristote trouve que l'amitié parfaite est *celle des hommes vertueux et qui sont semblables en vertu*, l'amitié est une affection qui fait que nous aimons un être pour ce qu'il est et non pour ce qu'il peut nous apporter. Il avoue que *les amitiés de cette espèce soient rares, car de tels hommes sont en petit nombre*.

Yang (1993) a comparé l'amitié chinoise avec l'amitié (friendship) occidentale, mentionnée dans l'ouvrage d'Aristote (*The Complete Works of Aristotle, The Revised Oxford Translation, Princeton, 1985*) dans l'objectif d'une meilleure traduction anglais-chinois. Il a cité quelques textes d'Aristote pour montrer que le sens de l'amitié au sens d'Aristote est plus large que l'amitié dont parlent les chinois : le modèle de l'amitié est « la joie que les mères ressentent à aimer leurs enfants », et *philia*, un mot de l'ancien grec qui signifie l'amitié, inclut aussi le sentiment amour entre mari et femme, l'amitié est encore l'amour paternel, fraternel ou filial. L'amitié d'aujourd'hui en France est plutôt *un sentiment qui vient au cœur quand on fait ensemble des choses belles et difficiles* (Abbé Pierre) que l'amitié de Philia. On ne dit guère amitié pour désigner le sentiment parental.

L'amitié chinoise est une des relations principales (Wulun<sup>33</sup> 五伦) de la société chinoise. Mais dans cette société qui repose sur la famille, la relation amicale n'est pas aussi importante que la relation familiale. Quand deux personnes s'entendent bien et qu'elles ont une amitié très proche et solide, elles ont besoins de la valoriser et de la sublimer en

<sup>33</sup> Rappel : Wulun signifie les cinq relations principales : sujet-souverain, père-fils, mari-femme, frère-frère, ami-ami

devenant des frères (sœurs) jurés (voir 3.3.5), ou père-fils adoptifs (voir 3.3.7) s'il y a beaucoup de différence d'âge entre elles. Ils échangent l'un et l'autre en toute sincérité et partagent aussi bien le malheur que le bonheur.

Dans la vie moderne chinoise, l'ami est devenu un représentant de Guanxi. La logique des chefs d'entreprises privées pour se développer est la construction d'un réseau de Guanxis, et cette construction ciblée passe par le fait de se faire des amis (Qin 2005). On entend souvent dire de quelqu'un qu'il « a beaucoup d'amis » : ce ne sont pas les amis parfaits d'Aristote, ni des amis au sens où l'entendait le confucianisme. Ce sont des Guanxis dont on parle. Ce quelqu'un veut montrer aux gens qu'il « Neng Banshi<sup>34</sup>能办事 », " qu'il a le bras long" et qu'il peut résoudre beaucoup de problèmes. Cette amitié a été établie dans l'intérêt, qui, avec l'amitié dans le plaisir et l'amitié parfaite constituent les trois formes d'amitié d'Aristote.

L'amitié est un sentiment sacré que ce soit en Chine ou en France. Il est délicat, pour cette raison, de mettre les amis dans le réseau de Guanxi. Car la vraie amitié qui est à l'origine l'affection immaculée, est instrumentalisée par le fait de la mettre en synonymie avec Guanxi. Il est vrai que la relation amicale peut être considérée comme la relation de type Guanxi (Qin 2005), parce qu'il y a une vraie amitié qui pousse les gens à se sacrifier pour l'autre, ce qui joue un rôle de garantie en plus de Renqing et de Mianzi : le Guanxi sera plus solide, endurant et efficace. Pour la raison que « *La vraie amitié n'a pas besoin de mots pour venir en aide à l'autre. (Alice Parizeau)* ». Lorsque le Guanxi est recouvert par une enveloppe d'amitié, on en obtient plus de certitude. Il est utile voire même très important d'inclure des amis dans le Guanxi. Toute amitié peut être considérée comme Guanxi, mais tout Guanxi n'est pas amitié. En France, au contraire, on dit volontiers qu'Amitié et Affaires ne font pas bon ménage.

### 3.3.5 Frères/sœurs jurés (Jiebai 结拜兄弟/姐妹)

« Ne cherche pas à naître le même jour, mais demande le pour la mort. » C'est le serment que font des amis lors de la cérémonie qui établit entre eux une alliance plus intime. Ils sont désormais des frères jurés (Jiebai Xiongdi 结拜兄弟). Ils n'ont pas de liaison consanguine, mais leurs âmes sont liées ensemble. Nous pouvons les appeler aussi des frères d'âmes. Ce slogan manifeste l'engagement de partager les joies comme les peines, l'envie que l'un est prêt à se sacrifier à tout moment pour l'autre. Le prix n'est pas limité et peut aller jusqu'à donner sa vie pour l'autre. Cette alliance est établie pour une durée indéterminée. L'établissement de la relation fraternelle est inscrite dans le livre classique

---

<sup>34</sup> Neng = pouvoir, Ban = résoudre, Shi = affaires, « Neng Banshi » signifie pouvoir régler le problème

d'histoire chinoise « Hanshu 汉书 », dont l'autre est Bangu 班固. Ce livre couvre tout événement historique de Xihan<sup>35</sup> (206 av J.C. – 25 J.C.). Il y est enregistré que Chanyu, le chef de tribu de Xiongnu, appelle l'empereur de Xihan « frère » et vice versa. Grâce à cette relation fraternelle jurée, la stabilité sociale de la dynastie Xihan a été renforcée et maintenue (He 1985, Chen 2003).

En plus des motivations sentimentales, les frères d'âmes répondent également à un intérêt économique ou politique (He 1985). Il est aussi fait par les immigrants à qui il manque un soutien familial sur place. Jiebai se fait parmi les classes sociales défavorisées car elles ont besoins de s'unir en vue d'être plus fortes (Li 2006). La scène du « serment du jardin de pêches » est connue par tous les chinois. Pour « faire quelque grande chose », et changer leur situation faible, Liu Bei, Guan Yu et Zhang Fei ces trois frères jurés ont fondé le royaume Shu et inauguré une nouvelle ère : les trois royaumes combattant (220-280) de Shu, Wei et Wu s'affrontent pour la domination de la Chine. Même si cette scène a été brodée par l'écrivain comme c'est souvent le cas dans les romans<sup>36</sup> (Lu 2004, Li 2006), son influence sur le peuple chinois est indiscutable (Chen 2003, Mei 2006).

« Qing Bai Lei Chao 清稗类钞 » a enregistré que les Manchous prennent le pouvoir en Chine, le chef devient frère juré avec le Khagan (empereur Mongol). Ils ont pris l'exemple du Serment du Jardin des Pêches et le chef Manchou se prend comme Liu Bei et le Khagan comme Guan Yu. Cette alliance a été maintenue durant plus de trois cents années de dynastie Qing fondée par les Manchous.

Le mouvement de révolte de la grande paix (Taiping 太平天国 1851-1864) à la fin de la dynastie Qing en est aussi un exemple. Le fondateur principal Hong Xiuquan 洪秀全 a commencé avec deux de ses cousins. En se faisant frères d'âmes avec quatre autres personnes (Luo 1955), il a pu pour la première fois agrandir son équipe de pouvoir politique. Avec eux il a fondé le royaume de la grande paix qui a constitué pendant plus de 10 ans, un pouvoir résistant de la dynastie Qing.

---

<sup>35</sup>Xihan 西漢 – appelé Han occidentaux (202 av.J.C.-25) avec Donghan 東漢 (25-220) forme la dynastie Han 漢朝(202 av J.C. – 220 J.C.). Xi et Dong sont employés pour marquer la différence géographique de deux capitales : Chang'an (長安 Shanxi province) et Luoyang (洛陽 Henan province).

<sup>36</sup> Le Serment du jardin de pêches est une scène d'un de quatre plus grands ouvrages classiques de Chine. Le serment d'être frères d'âmes entre Liu Bei 劉備, Guan Yu 關羽 et Zhang Fei 張飛 est prouvé par des classiques historiques : « Guanyu Zhuan (Biographie de Guanyu 關羽傳) », « Hua Yang Guo Zhi (Histoire de Royaume Hua Yang 華陽國志) », « San Guo Zhi (Histoire de Trois Royaumes 三國志) » (Mei 2006)

Le parcours historique de Jiang Jieshi 蒋介石, en français Chiang Kaïchek, le grand militaire et politicien, en fait un autre exemple. Il a établi et consolidé son pouvoir grâce à ses nombreux frères jurés. Parmi eux, l'influence de Chen Qimei est décisive, avec qui Jiang est à la fois Tongxiang de même province et frères jurés. C'est grâce à Chen que Jiang a pu s'introduire dans des réseaux de révolte contre le système féodal, et être soutenu par les chefs des réseaux, et ensuite être apprécié par Sun Yat-sen. Son frère juré Dai Jitao, l'ancien secrétaire de Sun Yat-sen, l'a aidé à obtenir la direction de l'Académie Militaire de Huangpu. La compétence de Dai est complémentaire de celle de Jiang. Étant un grand militaire, Jiang est lui-même le général de son armée, mais il a besoin d'un stratège pour remporter le maximum de victoire, et Dai est cette personne. En plus de ces deux, il y a Wang Enfu, avec qui Jiang a tramé un complot de kidnapping pour réunir des fonds avant la troisième révolution de Sun Yat-sen. Grâce à son frère juré He Lushan, Jiang a pu échapper à l'avis de recherche de son ennemi... Il y a encore beaucoup de frères jurés que nous pouvons citer dans la vie de Jiang. Sa réussite est inséparable de ces frères avec qui Jiang n'a pas de liaison du sang mais qui lui a donné, dans certaines situations, plus l'aide que lui en a donnée sa propre famille. (Chen/Lei 1994, Yan 1994, Wang 2008).

La société chinoise accepte généralement que les personnes âgées soient respectées. Parmi les frères jurés, un ordre est défini en fonction de l'âge. Ainsi, les jeunes doivent le respect au frère âgé.

La clé primordiale pour que les gens se réunissent et deviennent frères jurés est qu'ils aient un intérêt stratégique commun. Ensuite en fonction de la compétence de chacun, ils y contribuent de façon collaborative. Le besoin de Jiebai entre des gens qui partagent un objectif commun s'explique par la recherche d'une relation aussi proche et importante que la relation familiale en elle-même pour se faire autant confiance. Parce que la société chinoise est de structure de base familiale, l'amitié est inférieure à la relation familiale.

### 3.3.6 Voisins (línjū 邻居)

Les voisins sont les gens qui habitent dans le même immeuble ou la même rue. À l'époque, la relation de voisinage est une relation importante dans la société traditionnelle. Les voisins se connaissent l'un l'autre, ils se rendent visite. Ils se rendent des services mutuels : cours pour le voisin, ramassage du courrier, prêt ou emprunt d'objets en cas de besoins, garde malade, garde d'enfants etc.... L'affection se produit par des échanges mutuels et quotidiens de petits Renqing. «Un bon voisin est plus cher qu'une parenté éloignée. 远亲不如近邻. »



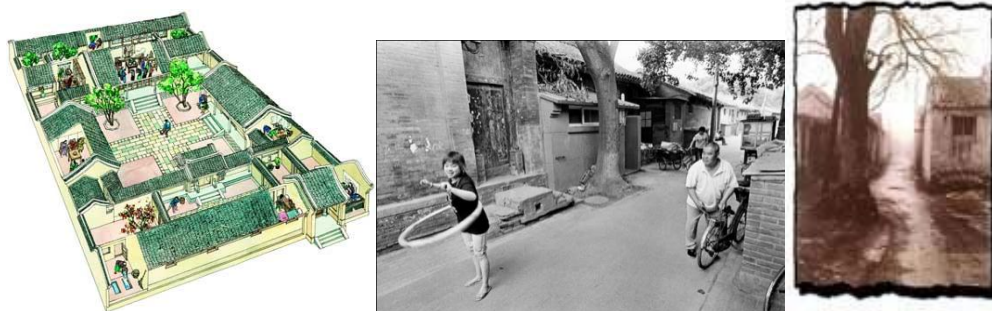
Tant qu'il n'y a pas de relation par le sang, la relation avec les voisins est toujours limitée. C'est donc une relation à la fois étroite et distanciée (Wang 2001). Parce que les contacts avec les voisins sont quotidiens, mais l'aide est petite et reste au niveau du simple dépannage (Xing 2007). La limitation de l'intimité du Guanxi provient du fait que les voisins ne sont pas choisis comme le sont les amis. Nous ne pouvons que les accepter pour une atmosphère de vie conviviale. La bonne relation de voisinage est un facteur positif pour l'harmonie de la vie familiale (Wang/Li 1986). Bi (1989) et Zheng (2002) trouvent qu'un bon terme de voisinage crée un bon environnement pour que les enfants grandissent. Feng (1989) a justifié qu'une bonne relation entre les voisins diminue la délinquance et le crime et qu'elle maintient l'ordre du quartier.

La visite entre les voisins est appelée Chuanmen en Chinois, c'est-à-dire, se déplacer d'une porte à l'autre. Cette expression se distingue de la visite familiale française car celle-ci est plus officialisée avec une organisation et un décorum particuliers. La circulation d'une porte à l'autre est aussi beaucoup plus simple et fréquente qu'une visite. Elle n'est pas motivée par une raison précise, mais plutôt en vue de bavardage familial. La durée de ce type de visite simplifiée varie de quelques minutes avec un thé à quelques heures avec un repas pas forcément prévu à l'avance. Le Chuanmen familial, sans objectif particulier correspond à l'esprit essentiel d'entretenir l'affection avec ses voisins. Car c'est une façon de diluer la fréquentation intéressée dans celle purement amicale. Elles montrent qu'on ne pense pas à eux seulement au moment où on est dans le besoin. Tout aide mutuelle viendra naturellement. «Aller à l'église seulement quand Dieu est demandé» est trop tard, car il manque deux éléments : temps et énergie de la formule de Renqing<sup>37</sup>.

La relation de voisinage est consolidée avec la relation Shijiao (voir 3.3.3) parce que dans la société traditionnelle, la même habitation est occupée par une famille pendant plusieurs générations. Sauf cas particulier, la famille ne déménage pas. À partir de la fin des années 60, l'entreprise construit des logement-foyers pour ses employés et leur famille afin de faciliter la vie. En conséquence, les employés d'une même usine ou société habitent dans le même immeuble. La relation de voisinage devient alors associée aux collègues. Cette association complique la relation interpersonnelle. Les gens perdent leur liberté ils sont obligés d'exposer leur vie devant leurs collègues après le travail. La relation de voisinage est devenue subtile à force de futilités (Xing 2007).

---

<sup>37</sup> Rappel : Renqing = Temps + Énergie + Valeur de Média (page 6)



**Figure 6 : Siheyuan simple, et l'ancienne rue : Hutong**

La notion de relation de voisinage est malheureusement devenue de plus en plus faible à partir des années 90. Du et Cai (1987) ont effectué une étude sur les anciens habitants de Siheyuan dans les ruelles à Pékin. D'après cette étude dans un immeuble de 126 familles, la relation de voisinage a reculé: seulement 2 d'entre eux peuvent donner le nom de voisin du même étage. Pour la plupart d'entre eux, l'échange entre voisins n'est plus que de dire bonjour lors qu'ils se croisent dans l'escalier. Pas de communication ni de fréquentation. D'autres études (Tian 1997, Li 1998, Zheng 2000, Song 2004, Sun/Lei 2007) sur les autres régions (Xi'an, Jinan, Nanjing, Shanghai etc.) de la Chine concluent au même résultat.

La raison de cette disparition est liée au changement de style d'habitation. Avant les chinois habitaient dans le Siheyuan (voir Figure 6). C'est un jardin entouré de quatre bâtiments, un enclos centré sur une cour carrée. C'est le modèle de construction que l'on retrouve dans les résidences, palais, temples, bureaux ou entreprises tout au long de l'histoire de Chine. La Figure 6 illustre la structure d'un Siheyuan simple. Il y a également des Siheyuan plus élaborés. Étant l'espace de vie des chinois, Siheyuan est établi selon le code confucéen, basé sur l'ordre cosmique et la hiérarchie des relations entre supérieur et inférieur. Les familles riches ne se contentent pas d'avoir un Siheyuan simple, aussi pour la raison de l'élargissement de la famille, d'autres Siheyuan sont ajoutés autour du premier sur l'axe principal. Au fil du temps, le Siheyuan n'est plus occupé par une seule famille, mais plusieurs. Ce qui a donné lieu à la création des petites ruelles, appelées Hutong à Pékin, au sein et entre les cours carrées. Opposé de l'image donnée de ruelle occidentale, le Hutong est la vie en miniature des habitants de Pékin. Ils y vivent, les enfants s'y amusent, les femmes y bavardent, les hommes y jouent aux échecs... Il y a plus d'échanges entre les voisins. De plus, les Siheyuans sont partagés par plusieurs familles au lieu d'une seule, les voisins de même Siheyuan partagent plusieurs équipements communs : le puits, les toilettes, le jardin etc. (Sun/Lei 2007). Ils vivent comme une vraie famille élargie, ils ont une meilleure compréhension l'un de l'autre.

Tandis que dans les grandes tours, les familles s'éloignent. Les habitants sont obligés de rentrer chez eux une fois qu'ils sont entrés dans la tour. Ils ne connaissent même pas le voisin du même palier. Ils perdent le contact avec les anciens voisins parce qu'il n'y a plus d'espaces ni d'équipements communs.



**Figure 7 : L'immeuble moderne d'habitation.**

### **3.3.7 Parent énonimale(Ganqin 干亲)**

Les gens de même génération se font frères jurés pour rattraper une relation du type familiale. Le Ganqin est une option pour des personnes de générations différentes.

Shang (1997), Huang/Ji (1999) et d'autres chercheurs ont identifié les déterminants de Ganqin, d'après leur analyse, l'objectif de conclure la relation Ganqin se trouve à trois niveaux :

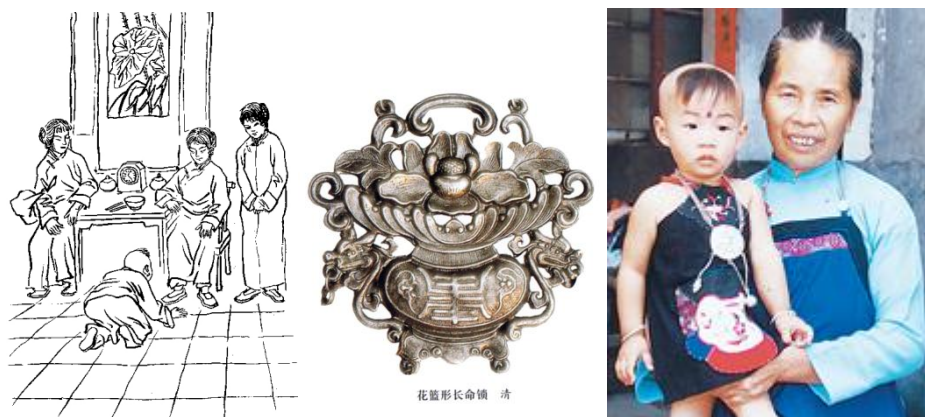
Premier cas, le Ganqin est admis pour que l'enfant puisse grandir en bonne santé auprès d'un adulte. Si l'enfant est souvent en mauvaise santé, d'après l'explication de Wu Xing (cinq éléments voirannexe0) et d'autres croyances sur le pouvoir superstitieux, soit il est né avec une vie en opposition avec celles de ses parents, (incompatibilité entre deux éléments), soit il lui manque un des cinq éléments et ses parents ne possèdent pas non plus. Dans les deux cas, il lui faut une relation familiale qui joue le rôle complémentaire : on peut trouver des éléments complémentaires chez les futurs parents nominaux qui favoriseront la vie de cet enfant. Dans ce cas, la demande est proposée par les parents de l'enfant.

Deuxième cas, c'est aussi le cas le plus fréquent. En écriture chinoise, le caractère « Bien 好 » est composé de deux parties : fille 女 et garçon 子. C'est à dire on ne peut dire bien que quand on a à la fois la fille et le garçon. C'est aussi le souhait (儿女双全) de toutes

les familles. Si une famille n'a que des garçons, en passant par Ganqin elle peut réaliser le souhait d'avoir aussi une fille. Idem pour la famille qui n'a que des filles. Normalement dans ce cas, la proposition est venue de la part de parents nominaux.

Il se peut, pour le troisième cas, que le Ganqin est admis en vue d'intérêt. Les parents de deux familles s'entendent bien, et ils souhaitent mutuellement nouer cette relation par Ganqin. Donc deux familles qui sont disjointes de relation du sang se croisent en formant une partie d'intersection occupée par les enfants. Souvent le Ganqin est proposé pour agrandir le réseau de Guanxi, et pour combiner une relation plus intime que l'amitié.

Une fois que la relation Ganqin est établie après une cérémonie, l'enfant doit appeler l'homme Gandie (en français père nominal), et appeler la femme Ganniang (en français mère nominale). La cérémonie est différente selon les régions, mais il doit y avoir le moment où l'enfant change d'appellation et son Gandie Ganniang lui donne un cadeau pour montrer qu'ils acceptent cet enfant nominal. Par exemple, dans un village de la province de Hubei, le cadeau des parents nominaux pour enfant peut être de l'argent ou des vêtements. Et dans la région de Henan, les parents nominaux doivent donner une serrure à l'enfant pour exprimer l'admission et l'envie de garder l'enfant auprès d'eux.



**Figure 8 : la cérémonie de reconnaître les parents nominaux et le cadeau symbolique : la serrure**

Le Ganqin est un phénomène plus fréquent dans les campagnes que dans la ville. Ce statut n'est pas reconnu par la loi. L'héritage ne s'applique pas aux gens en relation Ganqin. Les Ganqin peuvent recevoir une partie du bien s'ils se sont aidés mutuellement ou s'ils ont accompli mutuellement leur devoir et responsabilité comme une famille du sang, mais la partie reçue n'est pas reconnue en tant qu'héritage. Elle prend la forme de donation (Tang et al 1985, Chu/Xing 1995).

En occident, les parrains et marraines jouent un rôle de responsable spirituel d'une personne nouvellement baptisée. Un enfant ne peut avoir qu'un seul parrain et marraine, tandis qu'un enfant chinois peut avoir plusieurs parents nominaux. Le parrain et la marraine sont engagés à soutenir leur filleul dans leur vie religieuse. Les parents nominaux n'ont pas d'engagement particulier vis-à-vis à leur Gan-enfant, seul leur admission est considérée pouvoir protéger l'enfant (Huang/Yang 2007).

Étant une ancienne coutume, le Ganqin est enregistré dans les ouvrages historiques des départements. À notre époque, elle n'est pas oubliée pour autant par les chinois modernes et devient même plus fréquente. Il existe toutes sortes de raisons à cela : le politique, la culture, l'économie, la position géographique etc. Depuis fin des années 70 et le début des années 80, le gouvernement chinois a promu la politique de l'enfant unique pendant presque 40 ans. Dans la campagne où la main d'œuvre est plus importante, ils peuvent avoir un deuxième enfant si la première est une fille. Mais si le premier est un garçon, la famille n'a plus le droit d'avoir un deuxième enfant (Yao 1996). À cause de la règle de l'enfant unique, l'équilibre du ratio de nombre de filles et garçons est détruit. La famille qui a eu le fils en premier enfant réalise le vœu d'avoir fille et garçon en faisant Ganqin. Dans l'étude de Shang (1997) dans la campagne de Henan province, 45 cas de Ganqin sur 59 s'expliquent pour cette raison. Puisque le nombre d'enfants est limité dans la famille, la santé de l'enfant est plus importante. Selon une étude scientifique, les parents croient sincèrement que le Ganqin est la meilleure façon de protéger leur enfant (Huang/Yang 2007).

Grâce au Ganqin, le réseau de Guanxi s'est agrandi. Les jours fériés ils se rendent visite, ils s'offrent un cadeau au moment de l'anniversaire. Toutes les études montrent que le Ganqin ne dure pas longtemps. Souvent la fréquentation entre Ganqin s'arrête quand l'enfant devient adulte : *la mission de protection est accomplie* (Shang 1997). Ganqin brouille la définition de relation amicale et familiale. Il y a des gens qui profitent de ce type de Guanxi pour officialiser l'échange de pouvoir et d'argent. Le Ganqin est donc utilisé par des gens pour rationaliser et justifier cet échange (Jiao 2002).

### **3.3.8 Relation scolaire (Xiaoyou 校友 + 师生 Professeur / élève)**

Le parcours d'enseignement en Chine est similaire à celui de la France. Les enfants commencent à aller à l'école (primaire 小学) à l'âge de sept ans. Après six années d'études à l'école primaire, l'enfant va à l'école secondaire pendant trois ans. Jusqu'à l'école secondaire, l'éducation est obligatoire pour tout le monde. Ensuite à la fin de la dernière année, les élèves doivent tous participer à un concours. En fonction de leurs

résultats, ils sont orientés pour les meilleurs vers le lycée normal ou professionnel pour les autres. Seuls les élèves des lycées normaux peuvent participer au concours pour l'enseignement supérieur. Le concours s'appelle Gaokao, reconnu en France comme Baccalauréat.

La relation scolaire se définit comme une relation avec les camarades et les professeurs durant les études de différents niveaux : école primaire, secondaire, lycée et enseignement supérieur. Les camarades de l'école primaire et secondaire se retrouvent ensemble par la proximité de l'habitation. À partir du lycée, les élèves vont au lycée et puis à l'université en fonction de leur résultat au concours.

Les camarades de même école s'appelle en chinois Xiaoyou, traduit en français par amis (yǒu) de l'école (xiào). L'amitié scolaire est très importante pour les chinois car c'est grâce à Yuan qu'ils peuvent étudier dans la même école, et pour être dans la même classe, il faut encore plus de Yuan. Ceux de la même classe se voient tous les jours, ils étudient et vivent leur vie scolaire ensemble. Ils sont appelés Tongxue en chinois traduit en français « étudier ensemble ». Comme ils ont étudié ensemble, leur relation est encore plus proche que celles des Xiaoyou. L'amitié établie sur la relation scolaire est saine et pure, car les gens n'ont pas encore appris à se méfier l'un de l'autre « afin d'être appréciés par le patron ». Il est évident que si deux personnes ont étudié longtemps ensemble, il y aura du Guanxi entre eux.

En plus des contacts à titre personnel, plusieurs moyens leur permettent de garder les contacts après l'obtention du diplôme : des sites professionnels sous forme de forum ou Sms à l'usage de communication entre les camarades<sup>38</sup>. Pour retrouver les Tongxue ou Xiaoyou, il suffit de préciser le nom de l'école, l'année d'entrée et le niveau d'études après l'inscription. Une fois entré dans la classe, vous pouvez réagir étant un membre de la classe avec les autres camarades dans la vie virtuelle. L'échange de messages et de photos permet de connaître les situations actuelles des camarades, grâce au carnet d'adresse établi automatiquement au moment de l'inscription, nous pouvons reprendre le contact avec quiconque même après plusieurs années passées sans contact. Les messages

---

<sup>38</sup> Les quatre plus grands sites professionnels, classés en fonction du nombre d'utilisateurs, spécialisés pour les Tongxue sont Chinaren.com, Xiaonei.com, 5460.net et alumni.163.

5460.net est un site professionnel de catalogue des camarades d'études. Il est fondé en 1998, aujourd'hui, plus de 28 millions d'utilisateurs dont 600 milles se connectent par jour. Plus de 1 million d'écoles (primaire/secondaire/lycée/université) et 5,5 millions de classes. 5 millions de classes pour 15 millions sur alumni.163, plus d'un milliard d'utilisateur chez Chinaren.com, et pour Xiaonei.com qui existe depuis 2008, 40 millions d'utilisateur y sont enregistrés.

au sein de la classe portent sur des sujets de civilité des situations actuelles, ou pour organiser la soirée de rencontre. En plus de ces sites internet professionnels, les universités chinoises attachent également beaucoup d'importance à leurs anciens diplômés. Dans le site web de chaque université ils ont réservé un espace aux anciens étudiants. Ce lien numérisé permet aux anciens de connaître les changements de l'université, de la subventionner en vue de contribuer à l'amélioration de son école mère, de retrouver l'adresse de l'association des anciens diplômés et les bureaux de l'association dans les différentes régions...

L'entre-aide entre les Tongxue et Xiaoyou est un phénomène général de la société chinoise. Il n'y a pas d'études scientifiques locales sur cette richesse pour Guanxi. Certaines études sur la ressource du Xiaoyou sont faites pour favoriser l'évolution de l'université. Ils trouvent indispensable de maintenir la relation entre les anciens diplômés, et les relations entre diplômés et son école mère peuvent être poursuivies après leurs études, parce qu'ils sont en prospérité mutuelle (Huang/Liu 2000, Guo/Huang 2004). Plus l'université est reconnue, plus le diplôme est valorisé, plus il sera facile pour le diplômé de réussir. Réciproquement, la réussite des diplômés est une preuve de la qualité et des atouts de l'université. Wang (2004) a analysé l'avantage de ressource Xiaoyou dans la recherche d'emploi des futurs diplômés. Il trouve que l'expérience des anciens diplômés est plus pertinente car ils connaissent à la fois l'enseignement de leur ancienne formation et le besoin de la société. De plus les sociétés créées ou gérées par les anciens ou les sociétés dans lesquelles les anciens travaillent sont des recours principaux pour les stages et les projets tutorés des étudiants en cours.

Dans leur espace de classe virtuelle, les anciens élèves invitent en général leur professeur à participer. « Pour un jour il est mon maître, toute ma vie je le respecte comme mes parents. 一日为师，终身为父. » La relation entre élève et professeur est comme celle qui lie un subordonné à son supérieur, car le père est toujours de position supérieure à l'enfant. En cas de service demandé par un professeur à son élève, il doit moins de Renqing (ou pas de Renqing) à son élève car une partie est compensée par la supériorité de sa situation et de son instruction et de son savoir-vivre. A l'inverse, l'élève doit plus de Renqing à son professeur. Par rapport à la relation élève - professeur, les étudiants en master et doctorat sont plus proches de leur maître. L'importance du directeur de recherche pour ces derniers ne se manifeste pas seulement dans l'aspect de l'encadrement scientifique, mais aussi dans l'aide à l'orientation professionnelle, le conseil en cas de problème personnel ou d'autres soucis familiaux (Xu et al 2007). « *le Maître, est la*

*personne qui enseigne les connaissances et raconte la façon de vivre aux élèves, il doit aussi répondre à leurs questions.* 师者所以传道、授业、解惑也。》<sup>39</sup>

L'avantage d'être dirigé par un grand professeur se trouve non seulement dans l'aspect scientifique, mais aussi dans l'agrandissement de réseau de Guanxi. «Un grand général a des soldats qualifiés. Donc il n'y a pas d'équipe faible dans le cadre d'un fort général. 强将手下无弱兵. » L'étudiant a plus de Mianzi s'il est encadré par un professeur reconnu. Son réseau de Guanxi peut également être élargi par ses frères et sœurs scolaires qui sont dirigés par le même professeur. Le patron est devenu le synonyme de directeur de recherche, plus de la moitié des doctorants appellent leur directeur patron (Gao et al 2007). La relation de recherche scientifique entre élève et professeur (Ma 2007) est devenue relation d'affaire entre employeur et employé (Xu 2006). Ce phénomène a été suivi de près depuis l'année 2004, quand M. Wang Y.C., professeur des universités à l'Université de Shanghai Jiaoda, a été obligé de démissionner à la demande de ses 9 doctorants pour la raison qu'il leur a pendant longtemps demandé de travailler bénévolement pour la société de sa femme, sans fournir d'encadrement dans leurs recherches scientifiques<sup>40</sup>. Tous les professeurs ne le font pas, mais ce n'est non plus un cas particulier (Gao et al 2007).

### 3.3.9 Ami d'armée (Zhanyou 战友)

«Zhan » signifie en français la guerre, «You » signifie ami. Le sens restreint de Zhanyou désigne des amis qui ont combattu dans le même camp ensemble. Dans son sens élargi, les Zhanyou sont des gens qui ont effectué leur service militaire dans la même troupe. Étant conditionné par la vie militaire, qui est différente de la vie civile, les anciens vétérans, soldats, militaires fortifient une relation étroite entre eux, grâce aux innombrables expériences communes : d'entraînement, de combat, de danger ainsi que de moment de joie. Le Zhanyou avec le regard de Guanxi ne sont pas des militaires en service actif, ils sont des soldats démobilisés et des militaires rendus à la vie civile. Ils s'appellent souvent entre eux Lao (ancien) Zhanyou. Ils peuvent fort bien ne pas se connaître au moment du service militaire. Lorsqu'ils se retrouvent dans la vie civile, ils sont poussés par la même pression provenant de l'environnement extérieur : ils commencent un nouveau métier dans une nouvelle vie, ils sont répartis dans différents domaines de différentes régions. Possédant chacun différents avantages et facilités, ils s'entraident sur un plan subjectif, donc ils tiennent cette affection militaire.

<sup>39</sup>Par Hanyu (768-824) dans son ouvrage « Sur l'Enseignant 師說 »

<sup>40</sup>Extrait de <http://news.sina.com.cn/e/2004-02-25/13122955435.shtml>



S est le directeur général de la société d'investissement GH à Xinjiang, qui a aujourd'hui un capital de 1,23 milliard euros. À la période de démarrage de son entreprise, il voulait acheter un grand restaurant situé à côté de la gare. Beaucoup de candidats souhaitaient l'acheter. En essayant de persuader le vendeur du restaurant avec toute sa cordialité, il s'adressait en fait au directeur de la banque K, le créancier du restaurant. Il ne le connaissait pas avant, et au moment où ce dernier perdait la patience et voulait le faire sortir, S repéra que la chemise de directeur de la banque était de couleur militaire. En s'informant, S a appris que non seulement le directeur était un ancien militaire mais qu'ils étaient dans la même arme... S a finalement « battu » tous les autres acheteurs<sup>41</sup>.

D'un point de vue objectif, la relation militaire entre eux est importante. La durée du service volontaire est au minimum de 8 ans. Les anciens militaires gradés obtiennent un poste de cadre dans la société civile. Les soldats ordinaires quittent l'armée après au maximum 12 ans de service et avant l'âge de 35 ans<sup>42</sup>. Que ce soit le cadre ou le soldat sans grade, ils ne connaissent pas la vie civile. Ils doivent tout recommencer à zéro, comme les nouveaux diplômés sortis de l'école. Ils sont formés pendant un minimum de 8 années aux connaissances militaires, donc par rapport aux nouveaux diplômés civils, leur compétence professionnelle est relativement moins bonne (Jiang/Lu 1994). En plus psychologiquement ils se sentent isolés parce que la société civile est un monde nouveau pour eux (Qin 2005). Comme les frères jumeaux, les groupes faibles ont besoins de se réunir pour être plus fort.

### 3.3.10 Relation professionnelle (Gongzuo guanxi 工作关系)

Après plus de dix années d'études, nous quittons finalement le campus et commençons notre carrière professionnelle. Notre relation interpersonnelle s'élargit avec de nouveaux collègues, patrons, des clients et confrères etc.. Toutes ces relations qui surgissent au moment du travail sont de type relation professionnelle. Avoir une bonne relation

<sup>41</sup> Extrait de « Manageur » chapitre documentaire « Quand un militaire devient le CEO », disponible en ligne : <http://www.citdc.cn/magazine/include/viewpage.asp?NewSID=934>

<sup>42</sup> D'après le « Regulations Regarding Military Service of Active Service Soldiers of the Chinese People's Liberation Army 中國人民解放軍現役士兵服役條例 » 2<sup>e</sup> version du 30 juin 1999. <http://big5.chinalawinfo.com/vip.chinalawinfo.com/newlaw2002/slc/slc.asp?db=chl&gid=23168>

professionnelle est comme un bateau poussé sur l'eau sous vent arrière. Dans le cas contraire, une mauvaise relation professionnelle créera des obstacles invisibles et le bateau n'avancera pas malgré tous les efforts.

Une relation professionnelle agréable est importante pour être performant dans le travail (Zhou 1987). On doit s'entendre avec ses collègues non seulement parce qu'on passe un tiers de notre vie avec eux, mais aussi parce qu'ils sont membres d'une cellule de famille particulière. Le Danwei (l'unité du travail) a été pendant longtemps utilisé en terme unique pour le bureau, l'usine, l'administration ou le magasin etc. Il ne se limite pas au rôle de fournir du travail, c'est également cette cellule procurant d'autres avantages sociaux au personnel. Il dispose d'un service médical approprié Certains montent des écoles permettant à leurs enfants de les fréquenter en priorité. Encore aujourd'hui, certaines entreprises fournissent spontanément à leurs personnels, au-delà de la sphère professionnelle, de l'aide en matière de logement, une assistance sociale (la réconciliation entre époux fâchés), *se considérant comme une extension naturelle de la famille de chacun, constituant elle-même une grande famille* (Chieng 2008).

On essaye d'avoir l'appréciation du patron parce son avis est essentiel au moment de la promotion. La bonne relation client témoigne de la compétence du personnel (Huang 2001), quant aux confrères, qui sont souvent considérés comme des adversaires, ils sont de bonnes sources d'informations : une relation coopérative avec les confrères augmentera la compétitivité (Hua/Zhang 1998).

La relation professionnelle est plus variée et plus difficile à gérer par rapport aux autres types de relations. Car avant tout, ce sont des gens de profils variés. Ils n'appartiennent pas à la famille, ils ne sont pas forcément de la même génération, ils ont différents niveaux d'éducation et ils ne viennent pas de la même région, etc.

Ensuite la relation professionnelle n'est pas acquise avec la naissance (Qinqi, Tongxiang) ni construite volontairement (Frère jurés, Parenté nominale). On peut choisir la maison ou l'appartement, mais on ne peut pas choisir les voisins. De même on peut choisir le maître, mais on ne choisit pas ses confrères. On choisit l'entreprise, mais on ne peut pas choisir ses collègues. L'amitié est construite sur l'entente et le loisir commun, on ne peut qu'accepter la situation réelle et rester en bons termes avec eux.

Un autre point est que la relation professionnelle s'établit dans le travail où il y a besoin de plus de règles, de discipline que d'affection et de sentiment. Le bon fonctionnement de l'entreprise demande impartialité et équité sans aucune exception pour personne. C'est à

l'opposé d'autres types de relations : avec les amis et la famille, il faut distinguer le proche et le lointain.

Quatrième point, la relation professionnelle est une relation purement d'intérêt, lequel est étroitement lié avec l'objectif professionnel de la personne concernée. Quels que soit les différents métiers et natures de travail, la relation professionnelle se présente sous forme de compétition et d'ordre-obéissance. De plus, elle coexiste souvent avec d'autres types de relations interpersonnelles. Ce qui complique la relation professionnelle. Si l'un profite du pouvoir de son poste pour attribuer l'emploi à un membre de sa famille, le subordonné est aussi son Qinqi (membre de famille). Lorsque des Tongxue (camarade d'études) sont embauchés dans la même société ils deviennent collègues. Quand les Tongxue d'université vont dans différentes entreprises, ils sont confrères... En plus de toutes ces particularités de la relation professionnelle, le contact de longue durée et de haute fréquence ajoute de la difficulté (Sun 1992).

### **3.3.11 Résumé**

La société chinoise est traditionnellement dominée par le secteur primaire. Ainsi les chinois sont pour la plupart des agriculteurs qui dépendent fortement de la terre où ils sont nés et vivent depuis des générations. Cela leur donne naturellement un cadre de vie particulièrement centré sur leur propre maison, parenté et même clan. Le lien sanguin et géographique est toute leur relation sociale. Dans ce mode de vie, le père et les fils d'une famille composent l'unité basique de la production. La continuité de la famille est primordiale, la famille ne se divise pas au fur et à mesure de la croissance des descendants, elle ne finit pas non plus par la mort de ses membres. La notion de la famille de base (parent-enfant) a évolué vers une vision plus large, qui inclut les parents, voire le village dont tous les membres sont originaires de la même famille initiale. La plupart des villages ont le même type d'immeuble symbolique des ancêtres, des biens, de la propriété (y compris leurs terres), et ont leurs propres règles qui représentent le pouvoir supérieur politique et économique. Ainsi, on trouve souvent dans la plupart des villages ruraux que les habitants du même village portent le même nom de famille. Même les villages sont nommés par le nom de famille commun : Zhang Jia Cun, Li Jia Pu, etc. ça veut dire le village des familles Zhang et le village des familles Li, etc. Cette façon de vivre est devenue leur logique de survie qui, à force d'agrégation dans le temps a peu à peu mis en forme une telle structure sociale distincte de celle des pays occidentaux, une structure marquée principalement par les différents niveaux de la famille : famille core, grande famille et village. Ayant cette forte identification par le lien du sang et géographique, d'une part les chinois font de leur mieux pour s'acquitter de leurs obligations envers leurs

communautés respectives, d'autre part ils bénéficient également de tous les droits confiés par la communauté. Ce mode de vie conduit les chinois à la recherche systématique de leur proximité sanguine ou géographique dès leur première pensée lorsqu'ils ont besoin d'aide, mais elle engage les uns et les autres à une entraide naturelle. Il imprime profondément comme un code dans la conscience, et il est hérité de génération en génération autant qu'un gène culturel par le peuple. Dans la pratique des relations interpersonnelles, les chinois accordent naturellement leur attention aux relations particulièrement déterminées par ce code génétique : de même nom de famille, de parenté familial, ou de même région originale, anciens copains d'études primaires et secondaires, etc.

A notre époque moderne, la Chine a connu des changements sociaux dramatiques. L'urbanisation et le mouvement industriel ont brisé la société traditionnellement fermée. Les gens quittent leurs champs et travaillent dans les usines, vivent dans un environnement urbain. La mobilisation et la mondialisation rend plus fort l'éloignement d'un individu de sa famille et de sa région d'origine. Dans ce nouvel environnement, ces relations ne fonctionnent plus comme avant. Il est impossible de mettre tous les parents, tous les géo-communautaires dans la même usine ou même ville. Le réseau de relations interpersonnelles formé depuis des milliers d'années semble être coupé impitoyablement. Mais le gène culturel a poussé à chercher de nouveaux liens permettant le fonctionnement de leur ancien mécanisme. Entouré par tous ces types de relations, le Chinois ne se définit pas tout seul dans la société traditionnelle et moderne, *le chinois appartient à toute une série de communautés : sa famille, son village, sa région, sa province, son école, son université, son unité de travail* (Chieng 2008). Parmi ces différents types de relations interpersonnelles, il faudrait souligner clairement qu'il n'y a pas de contradiction entre eux. Un ami scolaire peut devenir le collègue, le subordonné ou le membre de la famille etc. Ce qui est important est de comprendre la caractéristique de chaque type.

### **3.4 Le degré d'intimité de Guanxi (关系分远近)**

L'individualisme et le sens de la famille constituent les deux caractéristiques essentielles de la conduite sociale du chinois par Chieng (2008). Il repère que les chinois agissent soit individuellement, soit dans un groupe organisé selon une structure familiale dans tous les actes de la vie quotidienne. Lorsqu'on observe une file d'attente en Chine, ... on assiste à une véritable foire d'empoigne où chacun s'ingénie à passer devant son voisin, sans agressivité mais sans vergogne. ... à l'échelle de la nation, la Chine prône de ne pas se mêler des affaires des autres... Ce phénomène individualiste est paradoxal face à la

qualité hautement prise par Confucius : le Ren, qui renvoie à ce qui fait l'homme dès qu'il est en société avec sa générosité, sa bonté et sa bienveillance. Les rapports des cinq relations principales sont codifiés depuis l'époque des Trois Royaumes Combattants, mais ces textes n'apportent pas de précision sur ce qui se passe lorsque deux personnes ne se connaissent pas. La conséquence de cette lacune est traduite par une distinction nette entre l'entourage et l'étranger, entre ceux de l'intérieur et de l'extérieur, entre les affaires domestiques et internationales.

Fei indique dans son œuvre « La Chine Rurale » (1948) que le réseau social traditionnel d'un chinois est lié par la relation du sang, de la famille ainsi que par la proximité sentimentale et géographique. Ce réseau se présente sous forme d'un ensemble de cercles concentriques à la manière des ondes produites par la chute d'un corps dans l'eau (Fei 1948). L'influence des personnes lointaines est beaucoup plus faible ; les proches sont situés au centre du cercle, plus une personne est située proche du centre plus elle a un Guanxi fort avec la personne qui se trouve au centre (Hwang 1987). Les différentes relations sont réparties de façon intégrées et mêlées sur tous les cercles.

La compréhension des différentes catégories nous permet de découvrir et de pratiquer efficacement l'art de Guanxi. Un certain nombre de taxonomies sont aussi présentées par plusieurs chercheurs. Chacune vise un objectif différent. Yan distingue trois niveaux de Guanxi. Le premier niveau correspond à la famille proche (parents, époux /épouse, enfant). Le deuxième niveau de Guanxi comprend les amis proches et d'autres membres de la famille relativement plus éloignés sur lesquels on peut toujours compter. Pour lui, tout le reste peut être regroupé dans une zone d'amis dans un sens plus large (Yan 1996). Tsang (1998) distingue les relations suivant qu'elles sont sanguines ou sociales. Tsui est pour la description de Yang (1993) sur les trois principales catégories de relation interpersonnelle en Chine telles qu'elle les cite souvent dans ses publications collectives (2003, 2006). Ces trois catégories sont Jiaren ou Qinren (Membres de famille), Shuren (les connaissances) et Shengren (étrangers). Ces trois catégories relèvent de différents sentiments psychologiques et évoquent différents niveaux d'obligation, d'engagement et de confiance. Pour eux, le Jiaren implique primordialement l'affection ; le Shengren définit une relation instrumentale sans affection ; tandis que le Shuren possède à la fois le composant instrumental et sentimental. Farh et Tsui (1997) font remarquer que ces trois types de Guanxi (Qinren, Shuren et Shengren) ont différentes significations de la psychologie sociale selon les parties concernées et sont régis par différents ensembles de règles interpersonnelles.

### 3.4.1 Jiaren, Shuren et Shengren 家人, 熟人, 生人

Le Jiaren est un terme qui décrit le membre de la famille. La distance psychologique du Jiaren est plus courte. Sa signification est précisée dans la partie précédente.

Lorsque Fu qualifie le cercle de Shuren (2006), ils clarifient le Shuren par différents canaux de connaissance. Ils trouvent que le Shuren est la personne rencontrée, qui a été introduite par quelqu'un d'autre grâce à un lien qui a été identifié et reconnu par tous. Shengren est l'étranger qu'on ne se connaît pas ou la personne qu'on ne fréquente pas. Tout Shuren au commencement est Shengren. Par sa signification originale Sheng et Shu en chinois veulent dire cru et cuit ou mûr. La relation humaine est assimilée à l'art de la cuisine en Chine : les crus deviennent cuits (proches) après la cuisson (fréquentation), les Shengrens peuvent devenir Shurens après un certain temps de cuisson et un choix judicieux d'ingrédients et d'assaisonnements. En général, les voisins, les amis scolaires et les collègues (du même service) sont Shuren parce qu'on les voit plus souvent (le temps nécessaire pour la cuisson) et il se passe plus d'échanges et de communications entre eux (assaisonnement), donc la relation est souvent bien cuite. Il est évident qu'on peut très bien réussir la cuisson ou la rater si on ne maîtrise pas bien la puissance du feu, le temps de cuisson ou les doses d'assaisonnements. Mais la relation de type Shuren est un plat réussi avec un goût délicieux. Pas assez cuit, les gens ne sont pas très Shu (Bu Shu en chinois), le Guanxi n'est pas encore établi. Trop cuit appelle un risque de tout partager au point qu'on oublie le rôle inhérent joué dans une relation binaire ou bien que l'on perd la notion de respect minimum.

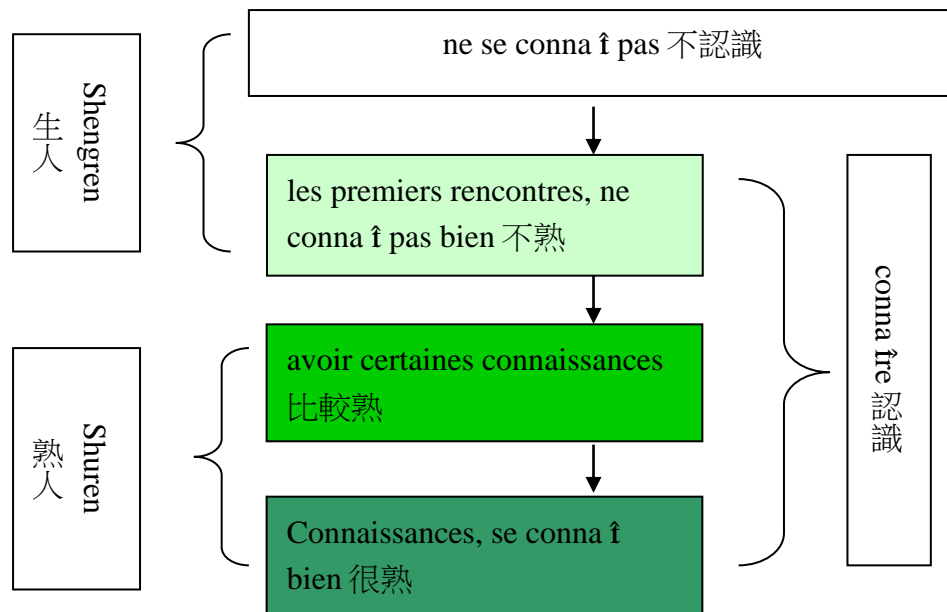
Le Guanxi se trouve entre les Shurens et le terme Shuren est un représentant principal de Guanxi dans la société chinoise. Quand on entend quelqu'un parler qu'il a un Shuren dans tel domaine, ça veut dire qu'il a du Guanxi qui peut l'aider à réussir telle activité. Nous dirons que les Shurens sont les gens qu'on connaît bien. Il faudrait souligner que la connaissance est une condition nécessaire mais pas suffisante pour l'établissement de Shuren. Celle-ci doit s'accumuler jusqu'à ce qu'une affection apparaisse les poussant à s'engager à la participation d'échange de Renqing instrumental. De ce point de vue, les collègues du bureau qui connaissent bien notre vie professionnelle, les amis de club de sports avec lesquels on partage la même passion, le marchand de légumes, le boulanger qu'on voit régulièrement et qui connaissent bien nos goûts ne sont pas Shuren sauf si un jour ils échangent le Renqing avec nous.

Beaucoup de chercheurs considèrent Shengren et Shuren comme antonymes (Luo 2000, Truis 2003, Su et Littlefield 2001). « *Étrangers à la première rencontre, mais amis à la*

*deuxième*. 一回生, 二回熟 ». Ils ont raison si l'on considère le niveau de connaissance entre deux personnes comme un continuum. Tsui (2003) trouve que la catégorie de Shengren inclut tous les gens avec lesquels un individu n'a pas d'interaction en cours ou préalable. En effet pour qu'un étranger, jamais rencontré devienne Shuren, plusieurs étapes devront être franchies (voir Figure 9). A l'issue de la première rencontre, deux Shengren étrangers se connaissent. On passe du niveau «ne pas se connaître » à «se connaître ». Donc connaître et ne pas connaître sont un couple d'antonyme, en chinois dit «renshi » et «bu renshi ». Entre tous les gens qui se connaissent, on distingue le niveau de cette connaissance par trois principaux niveaux : bushu (ne se connaît pas bien), bijiao shu (connaît assez bien) et henshu (connaît très bien). Donc et Shu et *bu Shu* font un autre couple d'antonyme.

Prenons un exemple d'une grande institution. Les collègues de bureau sont en général *bijiao shu* ou *henshu*. Pour ceux de différents services, s'il y a des contacts au moment du travail, ils peuvent se connaître mais pas assez bien. Donc ils sont Bushu. Si tous les deux travaillent dans des services différents et qu'ils n'ont pas forcément de contact l'un avec l'autre, ils peuvent rester Shengren (étrangers) jusqu'à leur retraite. L'information qu'on connaît entre Shengren ou plutôt *BuShu* (不熟的人) est très limitée ; elle reste superficielle. L'interaction entre eux est courte, peu fréquente et temporaire. (Su et Littlefield 2001)

*Shuren* et *Shengren* est une différenciation faite en fonction du niveau de connaissances. Plus on se connaît et plus il est possible d'échanger davantage. Le *Shuren* Guanxi constitue le contenu de base de la vie sociale chinoise, où l'échange de faveurs suit la règle de Renqing prescrit dans 3.2.1.1.



**Figure 9 : Shengren et Shuren**

Reprenons les types de relations discutées précédemment (voir 3.3) où chaque type caractérisé par l'expérience correspond à une catégorie distincte de différent niveau de connaissance. Les Jiarens portent la relation familiale établie par le sang, le mariage, ou l'adoption. Ils sont engagés obligatoirement à s'entraider. C'est une question de devoir. Selon les règles du Confucianisme, il faut maintenir la piété filiale envers les parents et l'obéissance aux frères aînés. En retour, les parents et les frères doivent montrer leur bienveillance à leurs enfants et jeunes frères, en assistant les jeunes membres de la famille, sans anticiper une réciprocité des besoins. Les Shurens correspondent aux copains d'avant, frères jurés, les Ganqins etc. Puisqu'il n'y a pas de liaison familiale, la fréquentation avec Shuren doit respecter la règle de Renqing qui nécessite l'affection et la réciprocité. Avec les Shengrens, il n'existe ni relation familiale, ni Renqing : les gens sont sensibles aux échanges impartiaux dans l'objectif qui est purement utilitaire, instrumental sans affection (Tsui et al. 2000, Huang 1988),

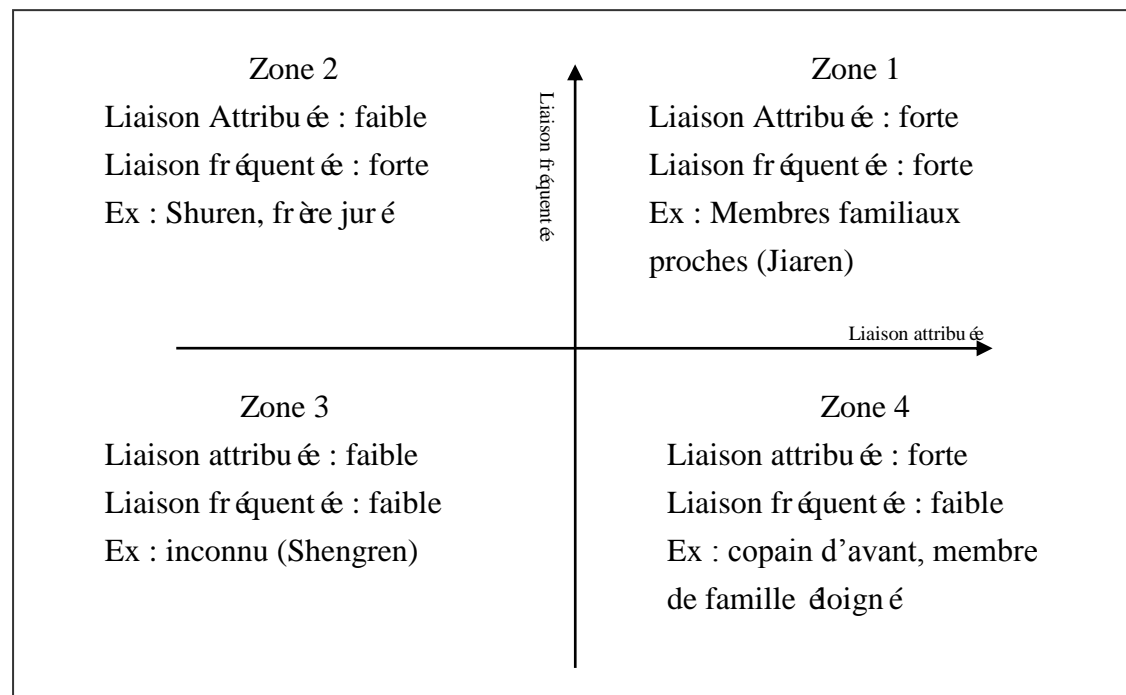


niveau de connaissance	Contenu de relation	Type de lien	Règle de fréquentation	Façon de réagir	Niveau de dépendance
Jiaren (Qinren)	Relation familiale	sentimental	Confucianisme (vertu, pitié filiale, bienveillance, obéissance etc.) Devoir obligatoire, sans récompense	Haute dérogation, protection à toute force	Haut, interdépendant sans condition
Shuren	Prof et amis scolaires, Frère juré, Ganqin collègues de petite organisation, amis militaires...	Mix	Renqing, engagement réciproque, affection nécessaire instrumentale ou non	Dérogation moyenne, se montrer accommodant	Moyen, dépendance conditionnelle
Shengren	Client, étranger, Tongxiang ...	instrumental	Instrumental et commercial, Gain et pertes	Pas de dérogation, pas d'effort particulier	Pas de dépendance

**Tableau 6 : trois niveaux de connaissance et la correspondance avec les types de relations**

Yang Z.F. (2001) apporte une perspective différente des autres sur le Guanxi. Il trouve que la relation acquise est composée de deux niveaux : liaison attribuée et liaison fréquentée. La liaison attribuée désigne les relations acquises avec la naissance comme les familles et d'autres relations qui ne sont pas de notre choix. La liaison fréquentée est la connexion réalisée après la connaissance de base par nos propres efforts. La liaison fréquentée va naître d'une succession de rencontres entre deux personnes. Les Shurens possèdent moins de liaisons attribuées que les membres de la famille, mais ils pratiquent plus de fréquentations par rapport à ceux qui sont éloignés géographiquement. Ce regard en deux dimensions nous permet de mieux comprendre les différents degrés du Guanxi qui se retrouvent positionnés dans une matrice à deux dimensions : Liaison attribuée 先赋

性 et Liaison fréquentée 交往性. Nous mettons en graphique la conception de Yang pour une meilleure interprétation qui aidera à la compréhension par la suite (voir Figure 10).



**Figure 10 : Liaison Attribuée et Liaison fréquentée, développée pour la conception de Yang Z.F.**

### 3.4.2 Zijiaren et Wairen 自己人，外人

Le réseau de Guanxi implique un espace limité (Su et Littlefield 2001). Cet espace limité permet aux membres du réseau de tirer des avantages pour maintenir la confiance et les engagements des membres. Les gens extérieurs au réseau sont exclus, ils sont considérés par les chinois comme Wairen (les gens de l'extérieur) et ceux de l'intérieur du réseau sont appelés Zijiren, c'est à dire les gens entre eux même.

Wai en chinois signifie à l'extérieur, Ren signifie la personne, l'humain. La signification du terme Wairen est assez claire : elle désigne la personne hors du réseau de Guanxi. Quant au terme Zijiren, ziji signifie soi-même, le terme Zijiren est les personnes entre elles-mêmes. On entend dire parfois Zijiaren au lieu de Zijiren, traduit mot à mot : la personne de sa famille, car Jia signifie la famille. Il faut dire que dans ce terme Zijiaren signifie non seulement les membres de la famille, mais aussi une façon de montrer une certaine intimité.

*Jia est plus facilement modulable. Jialide (la personne au sein de la famille) est sa femme, Jiamen (la porte de la famille) désigne l'ensemble des oncles et neveux etc., le Zijiaren peut inclure tous ceux qu'on veut inclure dans notre camp. La sphère de Zijiaren peut s'agrandir ou se rétrécir en fonction des différentes conditions d'espace-temps, elle peut être agrandie jusqu'à devenir très grande. Le monde entier peut être une famille. (Fei 1985)*

Distinguer quelqu'un avec Zijiren/Wairen est courant dans la vie quotidienne chinoise :

Tous ces nombreux Guanxi, sont tous enregistrés dans ma tête. Certains sont de tel niveau de Guanxi, d'autres d'un autre niveau. ... à ces familles on doit offrir la même gamme de cadeaux. ... il faut séparer les intérieurs et les extérieurs. Il ne faut pas commettre d'erreur là-dessus, de toute façon, l'erreur ne se produit pas.<sup>43</sup>

L'étude de Zheng (1995) montre que la conscience de Zijiren/Wairen influence le comportement organisationnel de plusieurs manières. Lin (2002) a prouvé grâce à son étude expérimentale sur 30 banques de Taïwan que les cadres distinguent de manière subjective les subordonnés en Zijiren et Wairen selon le schéma de Guanxi, de fidélité ainsi que de compétence, et que leur comportement professionnel diffère entre les Zijiren et Wairen selon plusieurs aspects : l'attachement émotionnel, le style de leadership, la structure de l'organisation, le moyen de travail, le type de contrat, la distribution de ressources, ainsi que l'attitude dans le travail etc. (pour le détail voir Annexe 6.2).

Dans la société rurale, l'intimité de Guanxi est dominée par la liaison attribuée, parce que les familles d'un village ont presque toutes des relations de parenté entre elles. Les activités et les mobilités quotidiennes sont de ce fait restées sur le niveau familial (Guo 1994). La vie rurale des chinois est par conséquent entourée principalement par les membres de sa propre famille. Les Zijirens (les personnes entre elles même) sont principalement les Zijiarens (les gens de la famille) (Yang Y.Y. 2001). Toutes les autres relations sont séquentiellement plus éloignées que les Jiarens. Ceci confirme la description du schéma de Fei dans son œuvre « la Chine rurale ».

Dans la société urbaine, l'importance relative de la notion de famille est diminuée par l'influence extérieure à celle-ci de la vie professionnelle, scolaire etc. Chaque vie est

---

<sup>43</sup>Extrait de l'interview de Yang Y.Y. (2001)

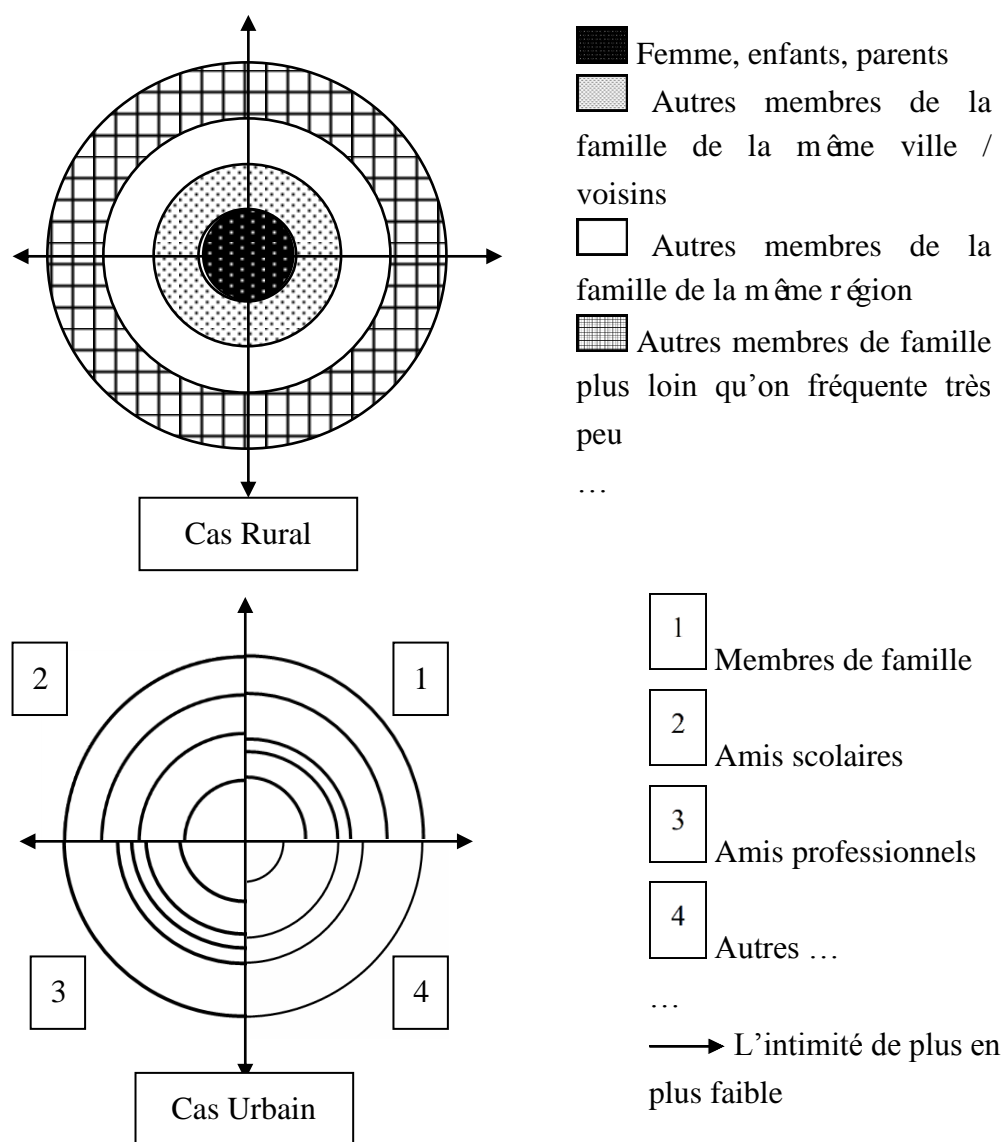
indépendante de l'autre. L'intimité de la relation dépend plus des liaisons fréquentées (Zhang 2003). Yang a spécifié le schéma de séquence de Fei en comparant les ruraux et les urbains. Il découvre que, pour les urbains, au contraire des ruraux, les Zijirens sont d'abord les amis intimes. Ils sont mieux placés que les membres de la famille, même l'épouse et les enfants.

« Avec mes ultra copains, bien que nous ne nous voyions pas souvent à cause du travail, nous restons toujours en très bonnes relations. En cas de besoin, quand ils s'adressent à moi, je fais tous les efforts même s'il faut que j'abandonne mon propre travail. ... Honnêtement, je ne ferai pas pareil avec mes Jiarens (parentés), je ne tiens pas compte de ce que disent mes frères et sœurs. Ma grande sœur me demande de trouver un emploi pour le neveu de mon beau-frère. Je lui propose de se débrouiller en partant avec tous les cadeaux que j'ai reçus des autres. »<sup>44</sup>

Il faut ajouter que la vie d'un urbain est regroupée en plusieurs zones. Les amis de différentes zones sont conditionnés par l'environnement et l'expérience vécue, l'intimité ne peut être mesurée qu'au sein de la zone, elle est incomparable avec celle de toute les autres. Dans chaque zone (cas urbain), il y a des amis intimes, des copains, et d'autres avec lesquels on garde une relation moyenne. C'est le résultat de l'appréciation mutuelle et des fréquentations. Nous avons créé la figure suivante afin de mettre cette différence plus explicite.

---

<sup>44</sup>Extrait de l'interview de Yang Y.Y. (2001),



**Figure 11 : schéma de séquence cas rural et urbain inspiré de l'étude de Yang en 2001**

Donc la clé de la différence entre Zijiren et Wairen ne s'explique pas par la consanguinité (Tsang 1998), ni par le contenu de la relation (Luo 2000) ou le niveau de fréquentations (Yang 1989, Yang 2004). Le statut de Zijiren ou Wairen dépend de la distance psychologique (Yang Y.Y. 2001) – du niveau de liaison attribué et de liaison fréquentée (Yang Z.F. 2001).

Zijiren/Wairen est une notion relative. Elle change suivant les conditions. Quelqu'un qui est Zijiren dans un contexte ou une vie peut aussi être Wairen dans un autre contexte ou une autre vie.

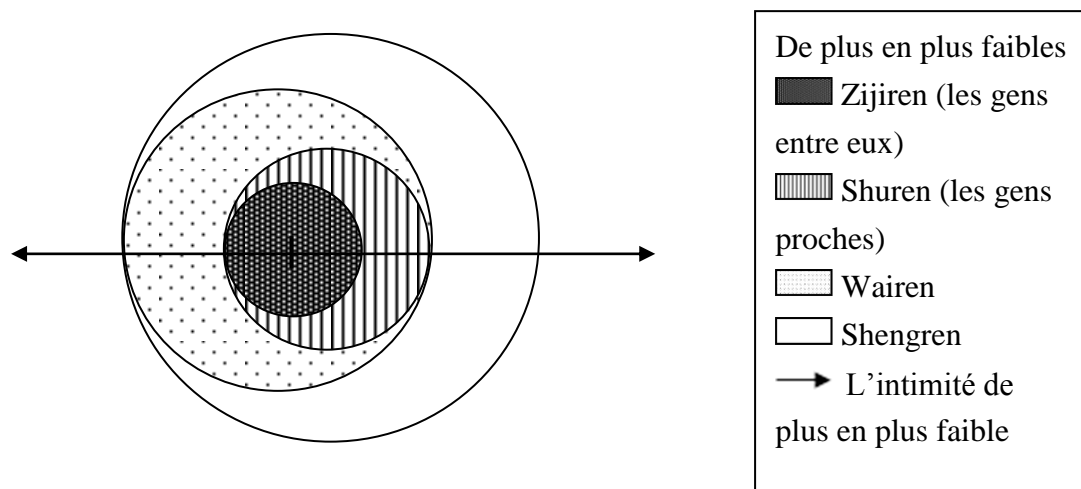
Dans la relation entre ma femme et Y, ma femme est Zijiren, Y est Wairen. Mais s'il y avait une autre personne U que je ne fréquente pas beaucoup, ma femme et Y sont Zijiren, U est Wairen. ...Une fois que j'étais malade, beaucoup d'amis me proposaient d'aller voir un bon docteur d'un grand hôpital de Pékin. J'ai dit à ma femme que je ne fais confiance qu'à Y qui n'est qu'un docteur de notre village car il est Zijiren, j'ai confiance en lui. S'il est d'accord pour me soigner en se jugeant compétent, alors je le laisserai me soigner. Réciproquement, il n'écoute pas les autres, mais il doit m'écouter. La dernière fois quand il était en dispute avec ses parents, personne n'arrivait à le convaincre de se calmer, sauf moi. Je lui disais de rentrer avec moi, sinon, on n'en serait plus amis. Comme ça, il est parti avec moi, et cette dispute s'est calmée et puis estompée.<sup>45</sup>

Souvent un Wairen à l'origine ne possède pas de liaison attribuée ou en possède très peu. Mais Wairen peut devenir Zijiren avec l'augmentation de liaison fréquentée, par exemple : les amis intimes ou un couple uni par les liens du mariage. Zijiren implique la confiance en autrui. Un Zijiren peut devenir Wairen si l'on ignore ou détruit la liaison fréquentée, même s'il a une très forte liaison attribuée par défaut, ex : un ex-couple divorcé. L'étude de Zheng (1995) prouve que lorsque quelqu'un veut devenir le Zijiren de son chef, il a tendance à montrer son aspect positif comme être compétent, familier et fidèle etc... C'est donc un moyen efficace de le devenir, autrement dit se valoriser est un moyen d'établir Guanxi : être compétent et utile, être familier et sympathique, être fidèle et oser s'engager etc. (Su et Littlefield 2001)

Zijiren et Shuren s'impliquent tous les deux dans une relation de type Guanxi (Guo 1994, Huang 1985, Yang 1993). Car non seulement les gens doivent se préoccuper de Renqing et Mianzi, mais ils ont aussi construit et consolidé la confiance interpersonnelle par des épreuves de fidélité et cette confiance garantit le bon fonctionnement de Guanxi (Tsui/Li / Weldon 2003). Intégrant la notion de confiance, l'illustration de différents degrés d'intimité de Guanxi peut se présenter comme la Figure 12 ci-dessous. Les plus proches du Guanxi sont les Zijirens. Ils impliquent plus de confiance interpersonnelle et d'engagement que les Shurens. Les vrais Zijirens sont considérés comme entre eux même, ce qui implique un sentiment de Jia ren (de famille) plus fort. Les Shurens sont parfois considérés comme des Wairens (Yang Z.F. 2001) mais tous les Wairens ne sont pas

<sup>45</sup>Extrait de l'interview de Yang Y.Y. (2001),

Shurens. Quand on ne compte plus Renqing ou Mianzi avec Wairen, on n'est plus Shuren avec lui, on est Shengren.



**Figure 12 : Illustration de l'intimité de Guanxi**

### 3.5 Le Guanxi et la Confiance 关系和信任

Il faut préciser que quelle que soit la catégorisation de Jiaren/Shuren/Shengren, ou Wairen/Zijiren, ces termes ne sont pas inventés par les chercheurs : la distinction est faite naturellement par les chinois selon leurs expériences acquises et leurs propres critères. Les désignations (ex : la familiarité, l'ancienneté de connaissance, la confiance interpersonnelle etc.) et les valeurs de ces critères sont variablement adaptées par des gens différents dans des conditions diverses lorsqu'on juge l'intimité de la relation avec l'autrui : loin ou proche, familier ou étranger. Cette qualification des relations conditionne la règle distinctive de comportement avec autrui. Ceci se traduit dans l'expression chinoise : *donner le plat à la bonne personne* (看人下菜碟儿). *On peut courir tous les risques pour Zijiren* (赴汤蹈火), *tout se négocie avec Shuren* (熟人办事好商量). *Face à un Wairen, il est facile de connaître le visage ainsi que son apparence physique, mais pas son cœur* (知人知面不知心). *Avec un Shengren, on ne devrait pas avoir le cœur de nuire à autrui, mais on devrait être vigilant afin de ne pas être lésé* (害人之心不可有, 防人之心不可无). Cette conduite spécifique avec autrui reflète la domination du Guanxi dans la société chinoise du point de vue de la notion de confiance. La confiance se définit comme l'expectative mutuelle de comportements coopératifs et fidèles des membres d'une communauté. Cette expectative est basée sur la norme commune à tous les membres ainsi que sur le rôle que chaque individu joue dans cette communauté (Fukuyama 1995). Elle peut être aussi représentée par l'attitude coopérative des individus et par la certitude que personne ne se comporte de façon opportuniste ou immorale (Li 2005).

Le phénomène de méfiance et de manque de confiance envers les Wairens conduit à une méprise des occidentaux. Un siècle auparavant, Smith (1894) montra que les chinois ne se faisaient pas confiance entre eux, Weber (1951) confirme que la méfiance entre les chinois forme un contraste évident avec la confiance qu'on trouve universellement dans la société chrétienne. Fukuyama (1995) classe la Chine (avec la France et l'Italie) dans la catégorie des sociétés à basse-confiance (*low-trust society*) dans son « Trust, the social virtues and the creation of prosperity ». Pourtant en Chine la fidélité la confiance fait partie des cinq normes de comportement rituel préconisées par le Confucianisme depuis des milliers d'années : ce qui rendrait illogique le fait que la société chinoise soit une société sans confiance.

Afin de prouver que cette perspective occidentale est unilatérale, les chercheurs chinois ont étudié la notion de confiance à travers des travaux dans le domaine du comportement organisationnel (Farh et al 1998, Gao/Chen 1991, Zheng B.X. 1995, Wong 1991), de la



psychologie (Zhang/Bond 1993, Wang/ShanAn 1999), de la sociologie (Zhang J. 1997) ainsi que de la psycho-sociologie (Peng/Yang 1995, Lu/Peng 1995). Leurs études ont prouvé que la confiance est un produit de Guanxi et qu'un bon Guanxi implique plus de valeur de confiance.

En effet, dans la société chinoise, deux systèmes de confiance coexistent, s'influencent et se renforcent : la confiance interpersonnelle et la confiance sociale (Li 2005). La confiance interpersonnelle est engendrée par la relation interpersonnelle. Elle peut être représentée principalement par la confiance cognitive qui ressort des études rationnelles et expérimentales avec autrui et la confiance émotionnelle surgit de forte liaison émotionnelle (Lewis/Weigert 1985). Elle est le produit de Guanxi. La confiance sociale est basée sur une certitude quant à l'efficacité du système social, à l'effet des réglementations et des lois. C'est la confiance dont parlait Fukuyama (1995) qui la considère d'ailleurs comme un véritable capital social qui permet de réduire l'incertitude au plan économique et social. Le *Capital social désigne le niveau d'universalisation de la confiance entre les membres d'une communauté particulière ou l'ensemble de la société* (Fukuyama 1995)<sup>46</sup>. La taille de la communauté peut être très petite (une famille core) ou très grande (un pays) ou intermédiaire. Ignorant la confiance interpersonnelle, l'énonciation de Fukuyama est acceptable dans la société où la confiance sociale est relativement faible, et qui est encore affaibli sous l'effet du retour de la forte domination de la confiance interpersonnelle comme en Chine.

Donc il est vrai que la confiance en Chine nécessite plus de temps à s'établir, parce que la société chinoise est dominée par la confiance interpersonnelle et que les règlements sociaux et les lois sont encore à perfectionner :

Pendant l'examen de conduite, si on connaît un Shuren, on peut passer l'examen facilement et sûrement, sinon il faudra (éventuellement) payer 200Yuan (environ 20 euros) pour «trouver » rapidement un «Shuren ». En fait, on n'arrive pas à savoir si c'est vraiment indispensable ! Le contrôle de ceux qui ont un Shuren ou qui ont payé pour trouver un Shuren s'arrête au bout de 200 mètres de conduite et ils ont comme prévu tous passé le contrôle. Il y a une différence entre la confiance interpersonnelle (le fait de connaître celui qui fait passer

---

<sup>46</sup> Traduit mot à mot de son ouvrage *Trust : The social virtues and the creation of prosperity* (version chinoise).

l'examen) et le fait de payer 200 yuans à un inconnu qui vous donne le permis de conduire.

Dans le domaine de la restauration où la réglementation chinoise est plus contraignante qu'en France, on a besoin d'avoir du Shuren dans tous les services comme celui de l'hygiène, de la santé de la plomberie, des impôts etc. Sinon on risque d'avoir des amendes bien ajustées.

Si on n'a pas de Shuren au service des impôts, il ne faut pas rêver de pouvoir déposer les dossiers financiers et le paiement en espèces dans la même journée parce que les entreprises sont trop nombreuses. Il y a toujours de longues queues d'attente.

Ces trois petits exemples expliquent ainsi la raison fondamentale de la prééminence de la confiance interpersonnelle dans la société chinoise. Les règlements sociaux ne sont pas définis avec des critères chiffrés normalisés. Cela laisse aux administratifs beaucoup de choix et de marges au moment de l'application. Avec Shuren ou sans Shuren, c'est une question de réussir l'examen de conduite ou éventuellement de le subir jusqu'au moment où on commet une erreur éliminatoire. C'est aussi la question de pouvoir exercer le commerce sans payer ses amendes. C'est aussi de déposer des dossiers d'impôts rapidement par la porte de « derrière » (后门) ou bien de passer des jours en espérant tomber sur une heure creuse sans attente. Bref, sans Shuren, il est parfois difficile de franchir la porte d'un bureau, sans avoir à subir un accueil trop pointilleux : une petite affaire devient un grand problème difficile voire impossible à traiter. Cette contradiction évidente conduit au fait que la confiance sociale qui est relativement faible est encore plus affaiblie et inversement la confiance interpersonnelle est renforcée parce qu'avec les Shurens on a le pouvoir d'atteindre son objectif. C'est la logique de « rétribution » (bao 报), *selon laquelle on rend par un comportement adapté ce qui nous a été donné en renforçant la confiance interpersonnelle* (Cheng 2007).

Celle-ci nécessite un temps initial pour établir la première confiance basée sur un minimum de connaissance. Donc de prime abord, la société chinoise a un niveau de confiance initiale faible. (低初始信任度社会 Peng 1999). Or cette première démarche n'est pas nécessaire pour la confiance sociale parce que garantie par les systèmes de contrôle de la société. Donc en Chine il faut plus de temps pour établir ou trouver la confiance par rapport aux pays développés où le système de droit est plus abouti depuis longtemps.

Il est aussi vrai que la confiance interpersonnelle ne s'étend pas et qu'elle reste au sein d'un groupe restreint. Cela s'explique par le fait qu'en Chine, celle-ci reste entre les Shurens et Zijirens, pas avec les étrangers (Wairen). Mais le fait de ne pas faire confiance aux Wairens en Chine est temporaire et peut être changé avec l'établissement et puis l'approfondissement de Guanxi. En plus, la confiance établie est très valorisante car elle comprend non seulement la fidélité et l'esprit coopératif attendu par les occidentaux, mais aussi le dévouement, la soumission et l'obéissance à autrui, la volonté d'endosser la responsabilité pour autrui parce qu'elles sont culturellement ressourcées de la même attitude de valeur, basées de «Lun 伦 »de confucianisme. Quand le Guanxi est établi, la relation à autrui passe de Shengren à Shuren voire Zijiren, la liaison interpersonnelle est nouée par le sens de devoir mutuel, *on se fait confiance car on peut anticiper le comportement et l'action d'autrui même dans une situation risquée* (Yang Z.F. 1995). Les chinois classent la valeur de confiance envers autrui - qui est construite au-delà des caractéristiques personnelles à travers de transactions spécifiques - en fonction de différents degrés d'intimité de Guanxi. La gestion de confiance et l'actualisation du classement sont mises à jours de façon régulière et automatique en même temps que la maintenance de Guanxi et l'avancement de transactions. (Li 2005)

Dans la société confucianiste, il est généralement admis que le respect doit être traité différemment entre les inférieurs et les supérieurs, les vieux et les jeunes. *«Il n'existe pas un critère général universel. Il faut absolument savoir dans un premier temps de qui on parle, quelle est la relation avec soi avant de prendre la décision sur un critère.* 因为在这种社会中，一切普遍的标准并不发生作用，一定要问清了对象是谁，和自己是什么关系之后，才能决定拿出什么标准来(Fei 1948) ». L'attitude comme la confiance envers autrui en découle.

À la limite de la rationalité et de l'irrationalité les chinois tentent toujours de trouver un point d'équilibre en harmonie. Car selon le confucianisme, le désir du ciel (Tianyi) occupe une position privilégiée dans le raisonnement logique. Le respect au désir du ciel est considéré comme un geste de Renqing, D'où l'explication de comportements ou de jugements qui ne suivent pas un principe universel. Les jugements portés au sein des sociétés confucéennes ne se font pas seulement en fonction de la rationalité, de la loi et des réglementations institutionnelles. Ils doivent *s'adapter aux situations spécifiques et concrètes* (因地制宜).

Nous pouvons maintenant comprendre pourquoi partout dans le monde, quand la communauté chinoise devient importante, elle forme naturellement le quartier Chinatown. Plus elle croît, plus elle est refermée sur elle-même. Nous pouvons également comprendre

pourquoi les étudiants chinois préfèrent rester entre eux quand ils arrivent en France au lieu d'aller s'immerger dans la communauté française. Pourtant ils ont besoin de pratiquer le français et de connaître la culture française. En comparaison des français, qui sont différents d'eux à tout point de vue (physique, mental, culturel etc.), les chinois ou les étudiants chinois qui viennent de tous les coins du pays et qui ne se connaissaient pas avant deviennent facilement Zijirens et les français restent logiquement pour eux Wairen (à ceux qui au départ on ne fait généralement pas confiance ; ce qui peut évoluer à l'issue de plusieurs contacts.) En plus, l'exigence de confiance interpersonnelle se manifeste différemment entre les chinois qui viennent de villes plus ouvertes (Pékin, Shanghai ...) et les autres villes. Les villes comme Pékin et Shanghai sont plus institutionnalisées, il est toujours préférable d'avoir du Shuren dans les services concernés. La confiance sociale est plus élevée dans ces deux villes et par conséquent les gens sont moins dépendants de la confiance interpersonnelle. Ils se referment moins devant les Wairens. Les chinois des autres villes attachent plus d'importance à la confiance interpersonnelle et ils se montrent plus froids face aux Wairens lors des premiers contacts.

Le Guanxi sécurise la confiance interpersonnelle, les différentes intimités de Guanxi entraînent différentes valeurs de confiance. Ces deux éléments sont en rapport direct. La confiance interpersonnelle agit réciproquement sur le Guanxi. La confiance réduit la perception d'incertitude dans la relation, améliore l'efficacité d'utilisation des ressources et génère plus de valeur dans la relation (Sarkar et al., 1998).

Dans la société économique, les acteurs utilisent le contrat en tant que garantie formelle pour réduire l'incertitude perçue en constituant une preuve en cas de conflits. *Le contrat se positionne comme un assureur de la prévisibilité du prestataire dont les actions seront encadrées par les articles stipulés explicitement dans le contrat.* ... Il fonctionne en tant que *mécanisme de gouvernance pour se protéger contre l'opportunisme* (Charki 2005). À travers la longue histoire de la Chine, on trouve également que les commerçants utilisent des pièces justificatives comme le contrat, l'acte ou la convention. Cependant, d'un point de vue global, la méthode principale adoptée pour traiter les relations économiques est non-contractuelle. Le chinois apprécie la confiance morale interpersonnelle. Les chinois sont réunis et leurs relations sont nouées par la confiance interpersonnelle et la volonté d'une responsabilité réciproque. Les entreprises chinoises ne sont pas gérées par des contrats, mais par cette « convention morale ».

*Au premier regard, les nouvelles entreprises multinationales chinoises ne sont pas différentes des autres entreprises occidentales : elles sont composées par des conseils d'administration et les salariés. Mais leur fonctionnement est différent de toutes les*

*autres. Et la meilleure façon de les décrire est de les considérer comme une grande famille. Ce qui les réunit n'est pas la possession ni le contrat, mais la confiance mutuelle et la responsabilité endossée surgie du Guanxi familial. Cette structure existe depuis plus de deux mille ans en Chine, elle est imprégnée de toute sa culture et son histoire. Par conséquent, la règle de survie (capacité de transférer rapidement la richesse et le business chez son parent éloigné) se fait sans contrat, ni papiers justificatifs. Dans ce système, la sanction – la plus efficace – est que si quelqu'un trahit cette confiance, il va être détesté, rejeté avec mépris, exilé par toute la communauté des affaires économiques. Cette tradition possède un pouvoir énorme, dans une large mesure, elle explique pourquoi les groupes chinois se développent à grande vitesse. (par Peter F. Drucker dans sa communication : « La nouvelle superpuissance : les chinois à l'étranger » citée par Zeng 2006)*

Au cours de la période transitoire où la Chine reconstruit ses systèmes juridiques sous-développés, les Guanxis prévoient la confiance nécessaire entre les gens, son influence a été étendue aux liens instrumentaux dans les milieux d'affaires. Le contrat implique la bonne volonté et la coopération. La plupart des contrats sont utilisés à titre de référence en Chine et sont soumis à l'interprétation individuelle. Deux parties sont reliées, parce qu'elles souhaitent soit poursuivre la relation, soit éviter ou minimiser l'impact de la conséquence de la perte de leur partenaire. (Wong/Chan 1999).

En Occident, l'individualisme n'existe pas sans liberté. Il est érigé en système inconscient garanti par un ensemble de lois (complète, précise, contraignante), et de règles (à l'identique) attractives pour l'individu qui se sent protégé. C'est donc l'état politique qui crée des règles de comportement accentuant son emprise sur l'individu. L'état démocratique en retour, entraîne une confiance sociale (plus ou moins) généralisée d'un système bien établi. En Chine, l'individu n'existe pas sans relations interpersonnelles. C'est le Guanxi se retrouvant en toute occasion concrète (grande ou petite), contournant un ensemble de lois et de règles (encore floues et peu contraignantes) autonomisant l'individu par réaction contre une emprise politique permanente de l'état à tous les niveaux. C'est donc un Guanxi surdéveloppé qui accentue les règles de comportements et la confiance interpersonnelle. L'individu a, de fait, une défiance sociale relative envers le système étatique (en perpétuel mouvement de nos jours).

Somme toutes, on constate un véritable paradoxe apparent : en Occident, l'Etat protège un individu (libre et confiant) alors qu'en Chine, l'Etat est doublé par un Guanxi omniprésent, symbole de protection de l'individu, et de sa liberté.

Le Guanxi est aussi la clé primordiale de toute réussite dans la société chinoise : la convenance et l'amélioration de la vie quotidienne, la réussite d'un individu ainsi que la prospérité de la famille etc. Partout il faut la facilitation de Guanxi. Il est de temps pour nous de voir comment le Guanxi est établi, développé, maintenu ou détruit. Comment se comporter correctement et stratégiquement afin d'être entouré de bons Guanxis. Nous allons en discuter dans le chapitre suivant.

### 3.6 La tactique de réseautage de Guanxi

L'action de mise en opération du Guanxi est un art raffiné. Sa délicatesse se dissimule dans la conversation (言谈) et le comportement (举止) quotidien avec autrui. Dès la première rencontre, les chinois pratiquent la tactique de la mise en opération de Guanxi dans l'échange de banales formules de politesse. Fei (1948) signale plusieurs fois dans son œuvre que les chinois se renseignent sur l'âge<sup>47</sup> d'une personne dès la première rencontre. Cette question ne se pose jamais chez les occidentaux. Elle semble importer peu au demandeur, mais Fei la note comme révélatrice de la hiérarchie où l'âge est un critère principal (1948). Le respect des jeunes aux anciens se traduit dès la première rencontre par l'appellation : quand un enfant rencontre un ami de ses parents, ou les parents de ses amis, il les appelle systématiquement oncle. Entre deux personnes qui n'ont pas de liens de famille, on emploie souvent les appellations « familiales » créant des liens fictifs. Par exemple pour Yang, on doit l'appeler « Zhang grand-frère », « Zhang oncle » ou « Zhang grand-père » selon son âge. Cette appellation montre le minimum de respect, il réduit aussi la distance psychologique et mentale vis-à-vis d'un étranger en dehors du cercle familial. Dans le cas de deux personnes hiérarchiquement liées, le subordonné appellera son supérieur par son titre. Entre les personnes hiérarchiquement égales, l'une appelle l'autre Lao-Wang (vieux Wang) ou Xiao-Wang (petit Wang) selon leur âge et leur image de vieux ou jeune perçue par la société. Vieux ou jeune ne sont ni une marque de respect ni n'ont de connotation péjorative : c'est une expression de la familiarité (Chieng 2008). Appeler quelqu'un monsieur ou madame est plutôt l'exception - sauf dans le monde du business - ce qui montre par contraste qu'on ne cherche pas à se rapprocher de la personne à qui on parle. L'appellation est aussi un code marquant la situation sociale d'une personne. Dans la sphère professionnelle, le nom de famille suivi par le titre occupé (marquant sa situation sociale) est apprécié. On n'appelle pas directement par le nom et le prénom son patron ni sa femme. Un directeur ou président X est appelé « directeur/président X » en toutes circonstances. *Chose bien commencée est à demi achevée* (好的开始是成功的一半). Avec un prêtre enchanteur et mélodieux, le mystère de Guanxi se dévoile permettant un atterrissage de Guanxi en douceur dans un contexte confortable.

*Des affections peuvent se produire entre les Shengrens quand ils partagent des attributs communs, comme le sexe, la profession ou la religion. Ils se sentent plus facilement liés*

---

<sup>47</sup> En chinois, selon les différences de génération et de contextes, demander l'âge de quelqu'un peut se faire soit : 1) « Nín guì gēng ? 您贵庚 ? » - pour ceux de la génération antérieure en étant poli - 2) « Nín duō dà le ? 您多大了 ? » - est utilisé dans un contexte plus familier et pour ceux de génération équivalente 3) « Nǐ jīn nián jǐ suì ? 你今年几岁 ? » se pose à un enfant.

*les uns aux autres. ... À travers le processus d'identification, ... les étrangers sont traités différemment selon qu'il y a ou non des points communs dans certains attributs. La personne dans la catégorie Shengren sera traitée avec affection et perçue positivement quand elle partage une identité commune d'importance. D'autre part, dans cette catégorie, les individus sans identité communiseront traités avec discrétion et prudence. (Tsui/Li/Weldon 2003)*

Par exemple, dès la première rencontre, les Chinois s'intéressent à la région d'origine d'autrui pour trouver des attributs communs. Si l'un d'entre eux dit qu'il vient de la province de Jilin (province la plus au nord de la Chine), l'autre est sans doute son Tongxiang (qui vient de même commune / département) ou son demi-Tongxiang. « Nous somme demi-Tongxiang, je viens de Liaoning<sup>48</sup>. » S'il vient de la province de Shandong : pas grave, il sera toujours comme *par hasard* demi-Tongxiang car on trouvera constamment quelqu'un de la famille (même éloigné) qui vient de la même région. S'ils portent en plus le même nom de famille, ça y est ! La relation est encore plus proche car « 500 années auparavant, ils étaient tous de la même famille 五百年前是一家 ». Cette tactique consiste à s'envelopper (*tào 套*) dans le Guanxi ou s'agripper au (*pān 攀*) Guanxi.

Qiao (1982) résume les techniques de la mise en opération du Guanxi en 7 verbes, d'après lui on peut **hériter** (*xí 袭*) le Guanxi de famille, ou **reconnaître** (*rèn 认*) quelqu'un comme Ganqin (parenté nominal). **S'agripper** (*pān 攀*) à un point commun (Xiaoyou : ancien camarade, Tongxiang : de même commune etc.) est généralement pratiqué dès la première rencontre. **Tirer** (*lā 拉*) l'adversaire vers soi, **percer** (*zuān 钻*) dans le réseau d'autrui, **s'associer** (*lián 联*) ou **envelopper** (*tào 套*) sont tous des moyens souvent pratiqués pour confectionner le Guanxi. D'autres recherches ont été effectuées dans l'objectif de comprendre la pratique de Guanxi. Yang M.H. (1994) découvre, d'après son étude basée sur les interviews effectuées à Pékin que le Guanxi est souvent mis en opération par trois moyens : l'invitation au repas, l'offre de cadeaux, et l'offre de Renqing. De leur côté les gens de Taiwan travaillent plutôt sur leur relation familiale, les anciens contacts, l'intermédiaire ainsi que sur toutes les autres fréquentations.

Comme la vision entre liaison attribué (LA) et liaison fréquentée (LF) (voir Figure 10), les Guanxis se divisent en Guanxi Attribué–inné (GA) et Guanxi Fréquenté–acquis (GF) selon leur moyen d'obtention. Le nombre de GA et la qualité d'influence dépendent d'avantage de la situation parentale et d'autres membres de la famille. Tout le monde ne peut pas « être bien né ». De plus, l'état de Guanxi peut être amélioré ou changé par les

<sup>48</sup> Jilin et Liaoning sont deux provinces situées au nord-est de la Chine, avec la province Heilongjiang elles composent la région DongBei (NordEst) en Chine.



fréquentations, c'est le GF. Nous allons par conséquent nous concentrer sur sa technique de mise en opération du Guanxi dans le reste du chapitre.

Soient A et B deux individus, A souhaite établir le Guanxi avec B.

Avant tout, A doit enclencher l'étape de démarrage incontournable – *Pan*<sup>49</sup>-Guanxi, c'est-à-dire identifier un point commun qui permet d'accrocher un lien de l'un à l'autre. On a déjà vu que ce point commun existe toujours, et que *le destin* peut rapprocher A et B. Les réseaux de A et B sont élargis d'abord de manière à s'interpénétrer l'un dans l'autre. Ainsi l'étape suivante peut commencer.

Le façonnage de Guanxi consiste à réduire la longueur de la corde reliant A et B. L'objectif peut être atteint par deux moyens : soit A se déplace vers B soit A attire B vers lui. Chaque personne est entourée par son propre réseau d'amis. Le travail qui concerne A et B, peut également concerner d'autres membres du réseau. Nous essayons de distinguer ces différents cas dans une matrice (Tableau 7). Pour chaque figure, A et B sont représentés respectivement par la couleur orange et bleu, un cercle de ces couleurs définissant de même leur réseau propre. .

La première méthode de la mise en opération de Guanxi est une stratégie directe avec la participation active. C'est-à-dire A doit tout faire pour s'approcher de B.



**Figure 13 : première méthode de la stratégie directe de la mise en opération de Guanxi**

En pratique, ce qu'on repère le plus souvent est : A essaye de « *suivre* 跟 » B. Cette approche réclame non seulement la présence physique de A avec B, mais aussi et surtout une poursuite de l'esprit de B comme partager sa politique, suivre la voie de sa réussite afin de bénéficier de sa force et de son gain. L'avantage est évident. A navigue sur le bateau que B a équipé contre vents et marées pour sa propre aventure. Le moment où B atteint sa destination est aussi l'heure de la réussite de A. Pour cela, la perspicacité le discernement et la prévoyance sont des compétences sine qua non pour A, en plus de ses atouts professionnels. La réussite de B et l'attitude favorable de B envers A garantissent

<sup>49</sup>Pān 攀, verbe qui signifie grimper / escalader ou bavarder / aborder. Son sens figuratif est s'agripper à quelqu'un d'influent.

le fonctionnement de la méthode « *Suivre* ». A se positionne naturellement sur le chemin favorable à sa réussite tout en bénéficiant de la situation prédominante de B. Comme dit le proverbe : « *quand un homme atteint l'illumination, même ses animaux de compagnie montent au ciel* 一人得道，鸡犬升天 ». Quand un homme arrive au sommet, tous ses amis et relations y accèdent. Mais rien n'est absolu, le risque coexiste avec l'avantage. Il faut être prudent de surcroît *un seul faux mouvement peut faire perdre le jeu* 一着不慎，满盘皆输. Suivre le chemin de B signifie être fidèlement dans le champ de B. Et tout changement risque d'être considéré comme déloyauté

Un investissement à haut risque est généralement récompensé en conséquence : l'intimité de ce Guanxi établi avant la réussite de B, (comme l'amitié de Damon et Pythias face au tyran Denys le Jeune 400 av. J.-C.), est incomparable face à ceux qui viennent après, parce qu'ils ont traversé ensemble un chemin hérissé d'innombrables d'épines. Mais pour pouvoir « suivre » et bien « suivre », le savoir-faire de A est indispensable, sinon, il ne pourra pas poursuivre le rythme de B et tombera d'épuisement.

La deuxième méthode consiste à choisir pour A la bonne personne et à la suivre étroitement. La stratégie de A est d'explorer des talents comme B, les recruter et exploiter, sans modifier son propre planning. La clef de fonctionnement de cette stratégie est de dénicher une personnalité attirante B reconnaissant la compétence d'autrui et ayant la capacité d'inciter les autres à se mettre à travailler pour lui.



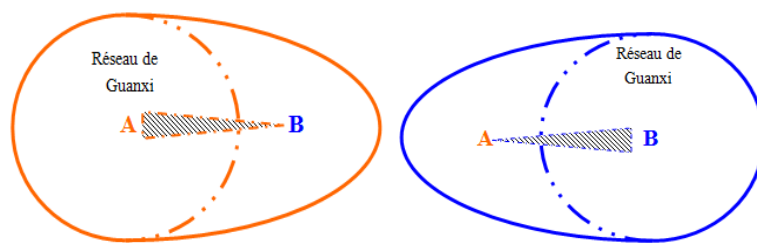
**Figure 14 : La deuxième méthode de la stratégie**

« Le Renqing n'existe que quand la personne est présente, le Guanxi n'existe qu'avec la présence de Renqing, Le thé refroidit aussitôt que la personne a disparu (*Ren zai Renqing zai, Renqing zai Guanxi zai. Ren zou cha jiu liang.* 人在人情在, 人情在关系在。人走茶就凉。) » Ce proverbe populaire (cité dans le chapitre 3.3.3) relève que non seulement Guanxi nécessite le déclenchement de Renqing, mais aussi ce Renqing est conditionné par l'influence effective de la personne. Si elle perd de son influence, sa tasse de thé refroidit immédiatement. De ce point de vue, les stratégies mentionnées ci-dessus contiennent un enjeu considérable. Quand une personne lie sa réussite directement à celle de sa cible, quoique cela permette de mobiliser toutes ses forces pour celle-ci, ceci

équivalent à *mettre tous les œufs dans le même panier*. Nous distinguons cette stratégie également directe de la stratégie collective que nous allons développer par la suite.


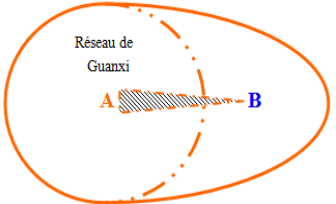
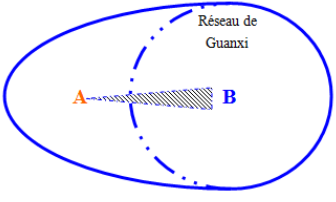
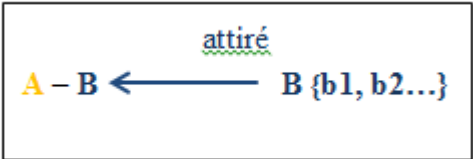
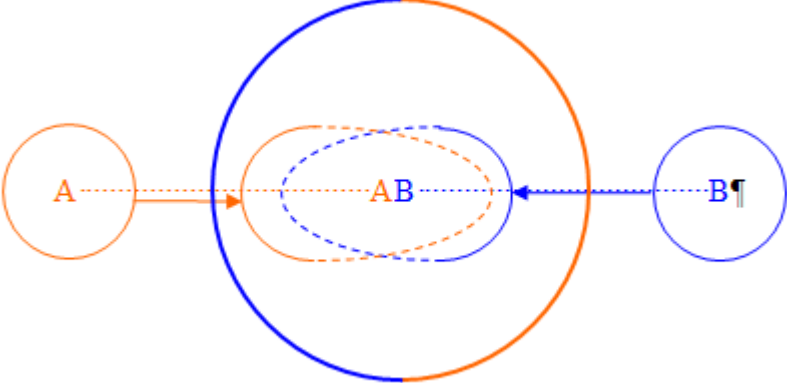
Personne ne survivra dans la société chinoise sans le Guanxi (Zhang/Zhang 2006). Tout le monde vit avec son réseau de Guanxi de différentes tailles et plus ou moins influent. Rappelons-nous que le réseau de Guanxi est un réseau composé par un ensemble d'individus avec lesquels le propriétaire du réseau échange le Renqing et valorise le Mianzi. De plus chaque membre du réseau possède son propre réseau de Guanxi. Le Guanxi est un lien fermé entre deux individus, le réseau est ouvert. Le propriétaire est toujours prêt à accueillir un nouveau membre pour l'enrichir et l'agrandir. Donc la stratégie directe agissant individuellement peut être complétée par une stratégie collective.

Ainsi la troisième forme est la stratégie collective.



**Figure 15 : la stratégie collective de la mise en opération du Guanxi**

Comme illustré par la Figure 15, au lieu d'agir individuellement entre A et B, l'un peut entrer dans le réseau de Guanxi de l'autre par l'intermédiaire d'amis communs. La relation entre A et B peut être établie, développée, assurée et nouée par leurs liens avec l'ami commun. L'intersection de deux réseaux du Guanxi s'agrandit avec l'augmentation du nombre d'amis communs. Plus les amis communs sont nombreux, plus le Guanxi est naturellement proche et renforcé. Le Guanxi idéal de deux personnes est la fusion entre leurs réseaux propres.

Porteur d'opération \ Cible d'opération	Individu (Stratégie directe en individuelle)	Autres membres du réseau (Stratégie contournée en collective)
Soi-même (Participation intrinsèque)		 
l'autre (Engagement de l'extérieur)		
Guanxi idéal		

**Tableau 7 : Tactique de la mise en opération de Guanxi**

Enfin, pour résumer, quelle que soit la tactique, il faut rendre effectif le « *devoir* » une dette sentimentale – Renqing, la source d'énergie de Guanxi. Par exemple, A sauve la vie de B, ou bien A donne à B un bol de bouillon au moment où B meurt de faim. Nous ne pouvons pas estimer ce que B doit à A en fonction de la valeur du bouillon : B est attaché à A par un sentiment de grande reconnaissance : à tout moment où A aura besoin de lui, B sera disponible d'une manière ou d'une autre.

### 3.7 L'emploi et la maintenance du Guanxi

La mise en opération du Guanxi est une stratégie développée à moyen et long terme, mais même si on prend toute sa vie pour le construire, on est limité par le nombre de Guanxis que l'on peut établir. Il nous faut savoir employer avec souplesse les forces du Guanxi dans l'objectif de pouvoir réagir rapidement aux changements de situation et d'être plus compétitif dans une société éprouvée.

*Les troupes victorieuses commencent par vaincre et cherchent ensuite à engager le combat ; tandis que les troupes vaincues commencent par engager le combat et cherchent ensuite à vaincre. --- « Traité de l'efficacité » (Jullien F. 1996)*

*De bonnes conditions climatique, géographique et humaine sont les déterminants principaux de la réussite, aucune d'elles ne peut être ignorée. La victoire où il manque des éléments est temporaire et peut avoir des conséquences désastreuses. 天时、地利、人和，三者不得，虽胜有殃。 --- « l'art de la guerre de Sunbin- Sunbin Binfa • YueZhan 孙臆兵法 • 月战 » (Sunbin 4<sup>e</sup> av J.-C. ?)*

*La possibilité de climat accordé par le ciel n'est pas égale aux opportunités de situation octroyée par la terre. Ces opportunités sont inférieures à l'harmonie entre hommes. ...Celui qui agit pour une cause juste bénéficie de soutiens abondants, dans le cas contraire, une cause injuste trouve peu d'appuis. ... le résultat d'une guerre entre celui qui est assisté par tout le royaume et celui qui est trahi par sa famille est : pas besoin de livrer bataille, le royaume sage remporte toujours la victoire... 天时不如地利，地利不如人和。... 得道者多助，失道者寡助。寡助之至，亲戚畔之；多助之至，天下顺之。... 以天下之所顺，攻亲戚之所畔，故君子有不战，战必胜矣。 --- « Mengzi • Gong Sun Chou II 孟子 • 公孙丑下 » (Mengzi 3<sup>e</sup> av. J.-C.)*

Puisque les conditions climatiques et géographiques sont difficilement modifiables, l'importance de l'élément humain est accentué. Par conséquent, les chinois cherchent à être entourés par de bonnes personnes, au bon moment, au bon endroit pour la victoire totale. Avant de commencer un projet, les chinois se soucient d'abord de savoir quelles sont les personnes concernées par sa réalisation et si elles sont en bonne relation avec eux. S'ils n'ont pas du Guanxi, ils s'adressent à leur ami (ou l'ami d'ami) pour percer un tunnel de communication et de confiance, car les chinois accordent beaucoup de confiance aux Zijirens (entre eux), très peu ou pas de confiance aux Wairens (extérieur). Avec la volonté d'expansion d'activités commerciales, il n'est pas possible de faire des affaires avec les Zijirens. Il faut s'ouvrir vers les Wairens. Quand on ne trouve nulle part



principale de la société chinoise est Guanxi (Guānxì 关系本位 Liang, 1949). Les chinois ne considèrent pas l'individualisme en opposition avec l'universalisme. Les chinois sont amenés à tenir compte dans les situations particulières d'éléments concrets, en plus de la loi et des réglementations rationnelles (Chen 2008, Liu/Li 2008). Ils considèrent aussi bien le sentiment individuel que l'opinion publique. La justice est à la recherche d'équilibre avec le Renqing, la raison et la loi (Zhai 2004). Ceci est différent des sociétés occidentales dans lesquelles les valeurs principales sont l'individualisme face à l'universalisme. Il est acceptable que les gens au sein du réseau de Guanxi soient relativement privilégiés face à ceux de l'extérieur. Plus le Guanxi est important, plus le privilège est important et évident. Le point important dans la société chinoise, - dans l'incapacité d'accomplir une affaire - ce n'est pas la nature (bien ou mal) ni l'importance (gravité ou difficulté) de l'affaire elle-même qui compte, mais la bonne personne au bon moment. Pour le cas 1, avec la bonne personne B, le problème de A est résolu par deux coups de téléphone. Il est possible que A ne serait jamais arrivé à ses fins s'il n'avait pas trouvé B.

Lorsqu'on utilise le Guanxi, par exemple le cas 1, A ayant une vision claire de la sphère de capacité de B, cherche son aide. Selon la nature et l'importance du service demandé à B, considérant son Guanxi avec B, A doit être capable de prévenir la réaction de B. Culturellement, *Les Chinois ne disent jamais « non »*<sup>50</sup>, la réponse négative, culturellement inacceptable est souvent remplacée par un silence, ou une réponse dilatoire. Elle risque d'endommager durablement la relation.

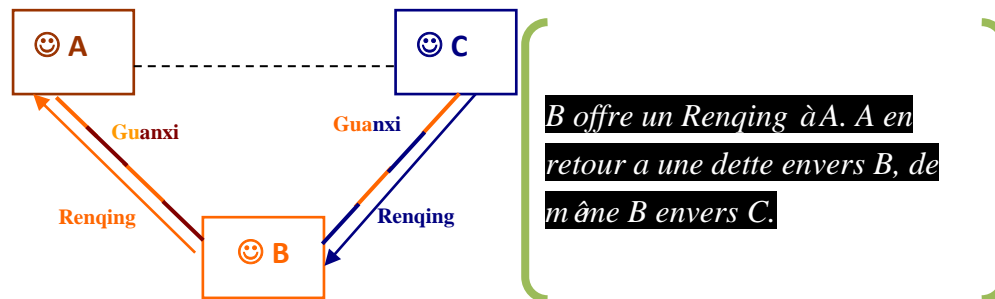
Un simple « oui » de B pour prendre soin de Mianzi *n'est pas un accord, il signifie seulement « je vous ai entendu »*<sup>51</sup>. Si B est d'accord pour aider A pour une raison sentimentale ou instrumentale, c'est à B de s'adresser à son ami C pour accomplir la mission confiée par A. L'effort de C dépend non seulement de son Guanxi avec B, mais aussi il va estimer le Guanxi entre A et B. Si C voit que B se penche sur cette affaire comme si c'était pour lui-même, C comprend que A est *Zijiren* (l'ami proche) pour B, et C va agir comme s'il aide B. Dans le cas contraire, si C repère l'indifférence de B, il traitera avec le minimum d'attention pour conserver le Mianzi de B.

Dans cette affaire A doit Renqing à B, mais A ne doit pas systématiquement le Renqing à C. C'est B qui doit le Renqing à C car la faveur de C est une valorisation du Mianzi de B. le Renqing n'est ni transitif ni transférable. C'est une des raisons que la position

<sup>50</sup> Extrait du Guide du Savoir Etre à l'export – Travailler avec les chinois rédigé par Cci Rhône-Alpes, disponible en ligne : <http://www.rhone-alpes.cci.fr/competences/international/SavoirEtreChine.pdf>

<sup>51</sup> Idem du précédent

intermédiaire (ici B) est indispensable et infranchissable<sup>52</sup>. Si A ou C saute le tour de B, ce sera considéré comme un manque de respect vis-à-vis de B, comme une absence de reconnaissance envers B. L'expression ironique chinoise « *d'arrêter le pont après avoir traversé la rivière* (过河拆桥) » traduit le comportement d'une personne ingrate.



**Figure 17 : l'interprétation de fonctionnement de Guanxi – cas 1**

Voici un exemple concret de Guanxi sous l'angle de la réussite.

Xu, qui est maintenant le Pdg d'une société de consulting en investissement, a réussi sa carrière grâce à ses Guanxis en plus de ses autres compétences professionnelles. Trois personnes lui ont accordé de grandes faveurs qui ont joué un rôle décisif dans sa réussite.

La première personne qui le soutient est le vice-Pdg Y de Citibank China. Xu a pu le connaître parce qu'il est locataire de Y. Xu a pu établir sa relation avec Y et être apprécié par lui parce qu'il est Tongxiang (venant de même région ou commune) de la femme de Y. Xu est souvent invité par le couple Y qui est en empathie avec Xu et qui comprend la difficulté qu'a rencontrée Xu seul en dehors de sa région d'origine. Par conséquent Xu a plus d'occasion de discuter et de s'exprimer sur son projet avec eux. Etant apprécié par ses compétences personnelles, Xu a obtenu le soutien de Y sur son projet professionnel (l'aide financière de Citibank).

<sup>52</sup> Rappel : L'autre raison est que les chinois accordent peu de confiance aux Wairen : il faut des intermédiaires qui relient deux personnes qui ne se connaissent pas.



La deuxième personne est Li. Li est le responsable d'un service du « Journal Observateur Economique (JOE) ». À l'époque où Xu travaillait dans une société qui fournit une formation professionnelle aux entreprises, plusieurs contacts lui ont permis de rencontrer Li. Étant informé que Xu voulait créer sa propre société, il l'a présenté à son patron lui permettant de créer et gérer sa société de formation de gestion en tant qu'entrepreneur indépendant. Bureau gratuit, belle publicité dans ce journal réputé dans le domaine économique, la création de l'entreprise de Xu s'est accomplie avec beaucoup d'avantages.

Sa société se spécialise dans le domaine financier. D'un côté elle invite des grands conférenciers compétents et reconnus, et de l'autre côté trouve les stagiaires. Soutenu par le media JOE, Xu arrive à s'entendre avec une des plus grandes sociétés de formation américaine. Cette entreprise fournit les conférenciers gratuitement et en échange Xu lui fait sa publicité gratuite.

Xu Jian le directeur d'une agence d'une banque à Pékin est la troisième personne qui permet à Xu de trouver les stagiaires de niveau cadre supérieur. Son deuxième travail est secrétaire général d'association de Mba d'une université réputée. Parce que Xu était intéressé par ce Mba, il est allé souvent consulter Xu Jian en la matière. Avec le temps, ils sont devenus amis. Puisqu'ils portent le même nom de famille, ils s'adressent l'un à l'autre comme des frères. *« Il m'arrive de dormir chez lui, et de discuter jusqu'au minuit. »* La multifonction de Xu Jian lui permet à la fois d'avoir des amis dans la banque, mais aussi d'entrer dans le réseau de Mba. Ce sont des apports importants au démarrage de son entreprise<sup>53</sup>.

C'est la figure 13 augmentée de Y et Xu Jian sans communication avec Li et son patron.

Le Guanxi est la clé de la réussite, mais le poids qu'il peut supporter est limité même dans une famille. Le lien peut éclater lorsque le Guanxi devient trop tendu par la tension.

<sup>53</sup> L'histoire réelle extraite du site de media central de Chine CCTV,

[http://finance.cctv.com/20091229/101711\\_5.shtml](http://finance.cctv.com/20091229/101711_5.shtml)

La solidarité de Guanxi est liée à la dette de Renqing. On voit souvent en Chine que les amis se «chamaillent» à la fin du repas pour une note de frais sous forme d'investissement de Renqing. D'où la règle, chercher à rendre plus que l'équivalent de ce que l'on doit. L'aide et la coopération mutuelle sont maintenues par le va et vient de dette de Renqing. Le Guanxi est renforcé en continu. Sauf si on veut casser le Guanxi en équilibrant les comptes. La liquidation de Renqing est équivalente à une rupture de la relation. Car il n'y a plus besoin de contact s'ils ne se doivent pas de Renqing (Fei 1985). La maintenance de Guanxi se trouve dans chaque moment de la vie quotidienne. La technique de mise en opération du Guanxi fonctionne également pour cette phase. Essayer d'approcher le patron, partager le même loisir avec lui –«*qui ce ressemble, s'assemble*». Dans une université au centre de la Chine 4/5 professeurs aiment jouer au tennis parce que le directeur de l'institut est fan de tennis. Si le patron aime jouer au majong, la plupart des employés aiment le majong.

L travaille dans un bureau gouvernemental dans le nord de la Chine. Afin d'obtenir une promotion, il passe son temps à «lêcher les bottes» de son directeur : quand le directeur est malade, il l'amène à l'hôpital. Le directeur aime jouer au bowling : chaque week-end il l'invite à jouer. L est toujours présent et serviable. Dès qu'il a appris à minuit que son directeur était triste de la mort de son chien, il l'a accompagné à l'enterrement de son chien<sup>54</sup>... Pendant un an d'efforts, L a bien entretenu son Guanxi avec son patron, il est nommé vice-directeur...

Dans cet exemple, hiérarchiquement L est en situation inférieure. Il est obligé de répéter l'offre de Renqing en espérant qu'un jour la quantité de Renqing qu'il a épargné rattrapera sa basse situation et que son patron lui rendra le Renqing avec la promotion.

---

<sup>54</sup>Histoire réelle racontée par Mme Lin, ancien collègue de L

### ***3.8 La modélisation de l'utilisation de réseau de Guanxis***

Le réseau de Guanxi est un système complexe car c'est une structure d'éléments qui interagissent dans un contexte où la pensée est basée sur l'ensemble des parties – c'est un point de vue qui identifiant tous les facteurs en termes de relations sociales, économiques etc., est au contraire de la pensée occidentale. Pour expliquer le fonctionnement du réseau de Guanxi, nous avons assez cité de nombreux exemples dans les textes précédents. Cependant même si l'observation de nombreux phénomènes dans le monde réel nous paraît fructueuse, la modélisation du Guanxi semble être nécessaire pour tenter de mieux en comprendre le fonctionnement, notamment grâce aux outils mathématiques. Elle permet une vision plus claire sur la variation de deux éléments principaux du Guanxi : Renqing et Mianzi avant et après l'utilisation de Guanxi.

- Cas 1 - simple : P1 & P2 Supposons que dans le monde entier, il n'y a que deux personnes P1 et P2 et que la relation entre elles est de style Guanxi.

$G_{12}$  = le Guanxi entre P1 et P2

$M_1$  : le Mianzi de P1

$M_2$  : le Mianzi de P2

$M_{12}$  : le Mianzi de P1 pour P2

$M_{21}$  : le Mianzi de P2 pour P1

$\Delta M$  : la variation de Mianzi

$R_{12}$  : le Renqing que P1 doit à P2

$R_{21}$  : le Renqing que P2 doit à P1

$S$  : un service (ou une faveur)

$R_s$  : le Renqing accompagné de  $S$

$\Delta R$  : la variation de Renqing

Supposons que :  $M1 > M2$ ,  $G12 > 0$  (Le Mianzi de P1 est supérieur au le Mianzi de P2. Cela signifie que P1 a plus d'importance que P2, et que P1 et P2 ont établi leur Guanxi.)

Alors :

$M1 = M12$  et  $M2 = M21$ . (Le Mianzi de P1 est égal à son Mianzi pour P2 et réciproquement car il n'y a que deux personnes dans notre monde)

\* Si P1 offre un S à P2

$\Rightarrow$  P1 offre également un Rs à P2

$\Rightarrow R21 = R21 + R \Delta 21, R \Delta 21 > Rs$  (le Renqing que P2 doit à P1 est plus important qu'avant, et sa variation correspond à  $R \Delta 21$ , selon la norme de Renqing, la valeur de  $R \Delta 21$  doit être légèrement supérieur que celle de Rs.)

$\Rightarrow M1 = M12 = M12 + M \Delta 12$  (le Mianzi de P1 est égal à son Mianzi vis-à-vis de P2 et est devenu plus grand de la valeur  $M \Delta 12$ .)

\* si P2 offre un service S à P1

$\Rightarrow$  P2 offre en même temps un Rs à P1

$\Rightarrow R12 = R12 + R \Delta 12, R \Delta 12 > Rs$  (le Renqing que P1 doit à P2 est devenu plus important, et sa variation correspond à  $R \Delta 12$ , selon la norme de Renqing, la valeur de  $R \Delta 12$  doit être légèrement supérieur que celle de Rs.)

$\Rightarrow M2 = M21 = M21 + M \Delta 21$  (le Mianzi de P2 est égale à son Mianzi vis-à-vis de P1 et est devenu plus grand de la valeur  $M \Delta 21$ .)

Puisque le Mianzi de P1 est plus grand que celui de P2,  $M1 > M2$

Nous pouvons en déduire que la variation de Renqing que P2 doit à P1 est plus importante que celle que P1 doit à P2. Par conséquent, la variation de Mianzi de P2 vis-à-vis de P1 est plus grande que celle de P1 par rapport à P2 :

$$R \Delta 21 > R \Delta 12 \text{ et } M \Delta 21 > M \Delta 12$$

- Cas 2 - médium : P1, P2 & P3, quand il s'agit de trois personnes, P1 est en Guanxi avec P2 qui est en Guanxi avec P3 ; leur état de Guanxi et la variation de Renqing et Mianzi après l'échange de service peuvent être résumés par les formules ci-dessous.

Supposons que  $G12 > 0$ ,  $G23 > 0$ ,  $G123 > 0$ ,  $G13 \geq 0$

Le Mianzi de chacun est égal à la somme de son Mianzi envers les deux autres :

$$M1 = M12 + M13 \text{ (} M12 > 0 \text{ ; } M13 \geq 0 \text{)}$$

$$M2 = M21 + M23 \text{ (} M21 > 0 \text{ ; } M23 > 0 \text{)}$$

$$M3 = M31 + M32 \text{ (} M31 \geq 0 \text{ ; } M32 > 0 \text{)}$$

\* Si P1 offre un service ou une faveur (notons S) à P3 en passant par P2, cela signifie que :

=> P1 offre un Renqing à P2

=> P2 offre également un Renqing à P3

Alors le Renqing que P2 doit à P1 augmente et idem pour celui entre P3 et P2 :

$$\Rightarrow R_{21} = R_{21} + R \Delta 21$$

$$\Rightarrow R_{32} = R_{32} + R \Delta 32$$

Avec la cumulation de dettes de Renqing, le niveau de Mianzi change en même temps, P1 a plus de Mianzi devant P2 et P3, et P2 gagne également son Mianzi devant P3 :

$$\Rightarrow M_1 = M_1 + M \Delta 12 + M \Delta 13$$

$$\Rightarrow M_2 = M_2 + M \Delta 23$$

\* Si P3 offre un service ou une faveur (S) à P1 en passant par P2, cela signifie que :

$$\Rightarrow P3 \text{ offre un Renqing à } P2$$

$$\Rightarrow P2 \text{ offre un Renqing à } P1$$

Le Renqing que P1 doit à P2 s'ajoute d' une valeur  $R \Delta 12$ , idem pour le cas de P2 et P3 :

$$\Rightarrow R_{12} = R_{12} + R \Delta 12$$

$$\Rightarrow R_{23} = R_{23} + R \Delta 23$$

La variation de Mianzi de P3 est la somme du changement de son Mianzi devant P2 et P1. Celle de P2 est seulement avec P1 :

$$\Rightarrow M_3 = M_3 + M \Delta 32 + M \Delta 31$$

$$\Rightarrow M_2 = M_2 + M \Delta 21$$

Supposons que P1 a plus de Mianzi que P3 (soit au niveau de sa situation sociale, soit de son image ou de sa réputation), notons  $M1 > M3$

Alors l'ensemble de la variation de Renqing dû au service rendu de P1 à P3 est supérieur que celui du au service rendu de P3 à P1 :

$$R \Delta 21 + R \Delta 32 > R \Delta 12 + R \Delta 23$$

Simultanément la totalité de la variation de Mianzi due au service rendu par P1 à P3 est inférieure à celle due au service rendu par P3 à P1 :

$$M \Delta 12 + M \Delta 13 + M \Delta 23 < M \Delta 32 + M \Delta 31 + M \Delta 21$$

Si dans le cas contraire, P1 a moins de Mianzi que P3, ceci dit :  $M1 < M3$

Alors l'ensemble de la variation de Renqing dû au service rendu par P1 à P3 est inférieur à celui dû au service rendu par P3 à P1 :

$$R \Delta 21 + R \Delta 32 < R \Delta 12 + R \Delta 23$$

Simultanément la totalité de la variation de Mianzi due au service rendu par P1 à P3 est supérieure à celle due au service rendu par P3 à P1

$$M \Delta 12 + M \Delta 13 + M \Delta 23 > M \Delta 32 + M \Delta 31 + M \Delta 21$$

- Cas 3 – médium/2 : si P1 a rendu un service S directement à P3, l'évolution du Guanxi entre P1 et P3 est la même que le cas simple.

$$R13 = R13 + R \Delta 13$$

$$M13 = M13 + M \Delta 13$$

Ce service rendu a également une influence sur le Mianzi de P1 auprès de P2.  $M1 = M12 + M \Delta 12 + M13 + M \Delta 13$

La situation est identique au cas précédent : si P3 rend un service directement à P1.

- Cas 4 - complexe : P1, P2, P3, ... Pi ... Pn ... Px (x>3)

Quand il y a plus de 3 personnes sur la chaîne de Guanxi,

$$G_{i(i-1)} > 0, G_{inx} > 0, G_{ix} \geq 0 \quad (x \geq n \geq i)$$

Le Mianzi de Pi est égale à l'ensemble de ses Mianzi vis-à-vis des autres personnes dans cette chaîne de Guanxis. Et idem pour Pn et Px.

$$M_i = M_{i1} + M_{i2} + M_{i3} + M_{i(i-1)} + M_{i(i+1)} + \dots + M_{ix}$$

$$M_n = M_{n1} + M_{n2} + M_{n3} + M_{n(n-1)} + M_{n(n+1)} + \dots + M_{nx}$$

$$M_x = M_{x1} + M_{x2} + M_{x3} + \dots + M_{x(x-1)}$$

Notons P[m] pour un sous-groupe des personnes sur cette chaîne de Guanxi.

$$P[m] = \{P_n, P_{n+1}, \dots, P_p, P_q, \dots, P_{n+m}\}, \quad x-n > m \geq 0,$$

\* Si Px rend un service S à Pi en passant par un groupe P[m] suivant un ordre précis :  $P_x \Rightarrow P_n \Rightarrow P_{n+1} \Rightarrow \dots \Rightarrow P_p \Rightarrow P_q \Rightarrow \dots \Rightarrow P_{n+m} \Rightarrow P_i$

$$\Rightarrow P_x \text{ offre un Renqing à } P_n \quad \Rightarrow R_{nx} = R_{nx} + R \Delta_{nx}$$

$$\Rightarrow P_n \text{ offre un Renqing à } P_{n+1} \quad \Rightarrow R_{(n+1)n} = R_{(n+1)n} + R \Delta_{(n+1)n}$$

$$\Rightarrow P_p \text{ offre un Renqing à } P_q \quad \Rightarrow R_{qp} = R_{qp} + R \Delta_{qp}$$



...

$$\Rightarrow P_{n+m} \text{ offre un Renqing à } P_i \quad \Rightarrow R_{i(n+m)} = R_{i(n+m)} + R \Delta i(n+m)$$

Selon la variation de Renqing décrite ci-dessus, l'évolution de Mianzi de chacun d'entre eux est comme suit :

Pour  $P_x$ , grâce au service qu'il a rendu à  $P_i$ , son Mianzi est amélioré vis-à-vis des autres membres du sous-groupe  $P[m]$  :

$$\Rightarrow M_x = M_x + M \Delta x_n + M \Delta x(n+1) + \dots + M \Delta x_i$$

Tous les membres du  $P[m]$  qui ont contribué ont également bénéficié d'une amélioration de Mianzi :

$$\Rightarrow M_n = M_n + M \Delta n(n+1) + \dots + M \Delta n(n+m) + M \Delta n_i$$

Le Minazi du bénéficiaire du service ne change pas :

$$\Rightarrow M \Delta i = 0$$

\* Si à l'inverse :  $P_i$  rend un service  $S'$  à  $P_x$  en passant par  $P[m]$  selon un ordre inversé que le cas ci-dessus :

$$P_i \Rightarrow P_{n+m} \Rightarrow \dots \Rightarrow P_q \Rightarrow P_p \Rightarrow \dots \Rightarrow P_{n+1} \Rightarrow P_n \Rightarrow P_x$$

$$\Rightarrow P_i \text{ offre un Renqing à } P_{n+m} \quad \Rightarrow R_{(n+m)i} = R_{(n+m)i} + R \Delta (n+m)i$$

...

$$\Rightarrow P_q \text{ offre un Renqing à } P_p \quad \Rightarrow R_{pq} = R_{pq} + R \Delta pq$$

...

$$\Rightarrow P_{n+1} \text{ offre un Renqing à } P_n \quad \Rightarrow R_{n(n+1)} = R_{n(n+1)} + R \Delta n(n+1)$$

$$\Rightarrow P_n \text{ offre un Renqing à } P_x \quad \Rightarrow R_{xn} = R_{xn} + R \Delta x_n$$

L'évolution de leurs Mianzis s'exprime de manière suivante :

$$\Rightarrow M_i = M_i + M \Delta i_n + M \Delta i(n+1) + \dots + M \Delta i_x$$

...

$$\Rightarrow M_n = M_n + M \Delta n(n+1) + \dots + M \Delta n(n+m) + M \Delta n_x$$

$$\Rightarrow M \Delta x = 0$$

Supposons que le Mianzi de  $P_x$  est plus important que celui de  $P_i$  :  $M_x > M_i$ , nous obtenons la variation de Renqing décrite ci-dessous :

$$R \Delta n_x + R \Delta (n+1)_n \dots + R \Delta q_p + R \Delta i(n+m) > R \Delta (n+m)_i + R \Delta p_q \dots + R \Delta n(n+1) + R \Delta x_n$$

Cela signifie que :  $P_x$  crée plus de dettes de Renqing pour le donataire  $P_i$  (et le groupe  $P[m]$ ), lorsqu'il rend un service à  $P_i$  (en passant par le groupe  $P[m]$ ), que celles créées par  $P_i$  dans le cas où le service de même valeur est rendu à  $P_x$  (en passant par le même groupe).

Et la variation de Mianzi de  $P_x$  quand il rend un service à  $P_i$  plus important que celle du cas inverse.

$$(M \Delta x_n + M \Delta x(n+1) + \dots + M \Delta x_i) + \dots + (M \Delta n(n+1) + \dots + M \Delta (n+m)_i) < (M \Delta i_n + M \Delta i(n+1) + \dots + M \Delta i_x) + \dots + (M \Delta n(n+1) + \dots + M \Delta (n+m)_x)$$

Cette modélisation simplifiée est créée pour mettre en lumière le changement et la caractéristique spécifique du Renqing et du Mianzi lorsqu'on mobilise le Guanxi :

- Le Renqing est une question entre deux personnes, il peut être accumulé ou diminué (avec le service rendu ou reçu), mais non transféré
- Le Mianzi est une appréciation venant de la société. Un service rendu à quelqu'un joue également un effet sur son Mianzi avec les autres personnes au courant de ce service rendu.
- A chaque fois qu'on mobilise le Guanxi, la personne gagne plus de Renqing sur son donataire, mais moins de Mianzi, quand elle rend un service à un autre dont le Mianzi est relativement moins important.

Nous avons démontré la mobilisation du Guanxi de plusieurs personnes pour donner un aperçu du cas complexe. Mais il est nécessaire de souligner que nous avons plus d'intérêt à raccourcir la chaîne de Guanxi qu'à la rallonger. Parce qu'on ne fait pas les mêmes efforts vis-à-vis du Guanxi direct et indirect sans compter le cas où on agit dans un intérêt particulier. La volonté et l'obligation de rendre la faveur diminue progressivement à chaque relais, la mise en opération du Guanxi s'arrête au bout de la 3<sup>e</sup> ou la 4<sup>e</sup> chaîne par conséquent. Même si l'objectif n'a pas abouti, il faudra envisager une autre chaîne. C'est une « règle » établie par les usages populaires. La réussite de l'objectif en passant par le Guanxi est estimée systématiquement et approximativement sur la base de deux éléments : l'intimité du Guanxi et le nombre d'enchaînements du Guanxi ; un Guanxi proche et direct étant toujours la meilleure condition.

### 3.9 L'efficacité du Guanxi

Herrmann-Pillath (1997) trouve que les Guanxis que possède l'entreprise rurale chinoise avec l'état et l'entreprise publique sont les clés d'obtention de la technologie et de l'information. Le Guanxi avec le gouvernement est « *le passage incontournable de l'entreprise privée* », confirme Liu Chuanzhi le fondateur de Lenovo. Comparé aux entrepreneurs occidentaux de l'économie de marché, les même Chinois doivent achever une double tâche : établir et maintenir une bonne relation avec les fournisseurs et les clients n'est qu'une petite partie de leur activité professionnelle, ils ont besoin de dépenser plus d'énergie pour maintenir une bonne relation avec le gouvernement afin de maximiser l'avantage économique tout en minimisant le risque politique et social dû aux changements de systèmes sociaux. Cette dépense d'énergie n'est pas ingrate, une participation politique active offre aux entrepreneurs le moyen de protéger leurs intérêts à travers le système politique. Par exemple, Zong Qinghou, le Pdg de la société Wahaha et membre du congrès national du peuple, a émis en mars 2007 « la proposition de restrictions législatives sur le monopole de l'investissement étranger au moyen de fusions et acquisitions dans divers secteurs pour assurer la sécurité économique de la Chine ». Cette proposition est étroitement liée avec ses propres intérêts dans le conflit avec Danone. Cette loi a été votée.

Le chercheur Hu (2006) a montré, à travers ses études en 2004 portant sur une centaine d'entreprises privées de la province de Zhejiang, qu'un bon statut politique des entrepreneurs privés améliore l'image de l'entreprise, réduit l'obstacle pour entrer dans le secteur financier, et augmente la capacité d'obtention de capital. Ces facteurs favorisent le développement de l'entreprise privée.

La société privée Udifa(用友软件) est le plus grand fournisseur de logiciels de solution en gestion et services e-business. Son président directeur général Wang Wenjing a un statut politique très élevé. Il est membre du congrès national du peuple et vice-président de la Fédération Nationale. En plus il dispose d'une équipe de fondateurs de l'entreprise dans lesquels plusieurs personnes ont travaillé pour le gouvernement : Wang Wenjing et Su Qiqiang étaient dans le « Gouvernement Offices Administration of the State Council », c'est un bureau qui s'occupe de la gestion du patrimoine et de la logistique. Ce qui leur permet de proposer des solutions qui répondent bien aux besoins du

gouvernement dans la gestion logistique, facilitant le développement du marché d'Udifa. Dans cette équipe de fondateurs, Wu Tie et Guo Xiping ont travaillé tous les deux au ministère des finances auparavant. Grâce à leur travail et la bonne stratégie de l'entreprise, en avril 2001, Udifa s'est inscrite à la bourse de Shanghai, et a collecté un fonds d'environ 1 milliard de Yuans. Mais son concurrent Kingdee (金蝶) qui est coté à la Bourse de Hongkong n'a obtenu que 90 millions de Yuans, soit 10 fois moins. Toujours grâce à ces deux experts financiers, Udifa obtient facilement le permis de commerce national délivré par le ministère des finances qui lui permet d'étendre son marché dans toute la Chine. L'influence de son chef et président Wang leur permet d'obtenir un terrain de 400 000 m<sup>2</sup> avec un prix minimum dans le quartier de l'industrie high-tech de ZhongGuanCun, la Silicon Valley chinoise. Avec tous ces avantages assortis de cette condition exceptionnellement favorable, Udifa a pu laisser son concurrent Kingdee loin derrière grâce au Guanxi politique.

55

Il est clair que tous les entrepreneurs ne bénéficient pas d'un statut politique important. Avant d'avoir une position politique, si l'entreprise peut s'accorder à l'objectif du gouvernement et répondre à ses exigences, si en plus elle peut résoudre les problèmes de ce dernier, on peut aussi établir un Guanxi qui rapportera d'avantage dans le futur. Pour les fonctionnaires, une croissance du Pib permet une promotion, car la performance des fonctionnaires au niveau régional ou départemental suit celle des entreprises<sup>56</sup>.

<sup>55</sup> Résumé extrait de l'article : Udifa sous-estimé rédigé par le reporter en chef, publié dans « le monde de IT managers » revue en ligne sur ceocio.com.cn

<http://www.ceocio.com.cn/index.asp?node1=12&node2=93&node3=588&node4=611&articleID=49598&page=2>

<sup>56</sup> Le gouvernement chinois a adopté un modèle incitatif – tournoi politique – pour les fonctionnaires de tous niveaux administratifs. Ce tournoi est un concours de promotion désigné par le gouvernement au niveau le plus élevé pour les chefs de direction de niveaux inférieurs. Les gagnants du concours seront promus. « Le tournoi politique » est sous-traité à 5 niveaux différents du gouvernement : central, provincial, municipal, et cantonal, communal. Le gouvernement central est le premier promoteur. L'évaluation peut être faite sur le taux de croissance du Pib, ou d'autres indicateurs mesurables. Lorsqu'on prend le Pib comme indice de

L'entreprise Himin Solaire est un exemple qui a établi un accord politique avec le gouvernement local de la ville de Dezhou (province Shandong) en unifiant sa stratégie avec celle de la ville.

Suite à la croissance de l'entreprise Himin, le président Huang montre à la municipalité l'avenir de l'énergie solaire et la bonne perspective de sa société. Lorsqu'elle voit que c'est une industrie en plein essor, cette dernière veut donner de l'appui à l'entreprise et la positionner comme industrie pilote de la ville. Depuis le début de l'année 2005, le maire et le secrétaire général de la ville ont rendu plusieurs visites au siège social de la société. Après plusieurs réunions sur le site de fabrication pour le développement de l'entreprise, un projet de construction d'une ville annexe solaire a été proposé par Himin et l'entreprise promet d'en faire une image de marque pour Dezhou. Fin août, le Conseil Politique Communiste municipal valide officiellement le projet et le définit comme objectif stratégique. En fin d'année 2005, Himin propose que le gouvernement local réponde à l'appel d'offres de la 4<sup>ème</sup> conférence mondiale sur la ville solaire qui aura lieu en 2010. Himin intègre son propre projet dans le plan stratégique de développement municipal. Vu l'importance de la conférence, le bureau provincial a également accordé son attention et son soutien à l'entreprise. Maintenant, Himin Solaire est la plus importante base au monde de fabrication de chauffe-eau solaire et de tube sous vide.<sup>57</sup>

En Europe ou aux Etats-Unis, l'entreprise tente d'utiliser le pouvoir du gouvernement pour maximiser son propre intérêt commercial, dans la limite du système, via un comité d'action politique, un lobby, un conditionnement d'opinion publique, ou une mobilisation

---

référence, et c'est souvent le cas, dans chaque niveau administratif, son objectif peut être défini au niveau de l'entreprise privée ou publique.

<sup>57</sup> Information principalement extraite de l'article : le business de Himin Solaire, rédigé par le journaliste Zhao Yongzhong, publié dans «le monde du manager IT » vol 184, 2005 disponible en ligne <http://www.ceocio.com.cn/index.asp?node1=12&node2=93&node3=248&node4=251&articleID=22651&page=1>.

populaire. En Chine, cela se traduit par l'approche du chef d'entreprise des fonctionnaires, en développant le Guanxi avec eux pour être protégé, éviter les ennuis, et avoir accès aux ressources. Un parti unique simplifie et raccourcit tous les schémas de décision à tous les niveaux à l'inverse de ce qui se fait en occident. D'autres exemples peuvent être cités.

Le groupe Wahaha avait besoin d'un nouveau local. Sous la forte recommandation de Shen Zhezhou, membre du comité permanent du comité du parti municipal de la ville de Hangzhou, Wahaha peut reprendre le local d'une entreprise en difficulté. Il sauve la conserverie, résolvant un gros problème local. Depuis, Wahaha est favorisé par le gouvernement de Hanzhou, devenant aujourd'hui le numéro 1 du secteur.<sup>58</sup>

En outre, prendre une responsabilité sociale importante est aussi un raccourci permettant d'approcher le gouvernement local. L'entreprise met en place le fonds de bienfaisance pour soutenir l'éducation, le sport ainsi que la santé. Elle lutte contre la pauvreté et pour la protection de l'environnement, et elle participe aux secours des sinistrés etc.. Pour les entreprises privées, participer à l'aide sociale publique est un moyen important pour être reconnues par le gouvernement : les avantages suivent.

Bien que l'investissement dans l'industrie du football en Chine soit considéré comme « brûler de l'argent », le Groupe immobilier GreenTown n'a rien à regretter. Leur slogan face au service public de « sortir le football de la situation actuelle dans la province de Zhejiang » incite le gouvernement local pour récompenser cette contribution exceptionnelle à participer également à une aide publique : En contrepartie, le groupe reçoit l'aide du gouvernement sous forme d'allègement ou l'exonération de paiement du coût d'un terrain à bâtir. Puisqu'à l'heure actuelle dans le domaine de l'immobilier, une telle exemption n'est pas définie par la loi d'une façon précise et claire, elle n'est représentée que par recommandations ou notifications, ce qui laisse plus de flexibilité au gouverneur...

---

<sup>58</sup>Histoire extraite des livres : « Etudes approfondies sur les entreprises célèbres chinoises : Zong Qinghou et Groupe Wahaha » de Luo Jianxin, publié par l'édition mécanique industrielle. (《中国名企的深度研究：宗庆后与娃哈哈》，作者：罗建幸，机械工业出版社)

« Bien et mal de Zong Qinghou, culbuto de la guerre commerciale » de Zhen Bai, publié par l'édition de peuple de Zhejiang. (《是是非非宗庆后：商战不倒翁》，作者：真柏，浙江人民出版社)

Dans une autre petite société immobilière, Zhou le directeur a connu le Maire Wang il y a longtemps. Depuis Zhou, diplômé en 1978, a travaillé dans une grande entreprise publique. Wang était en ce moment vice responsable du comité de la ville. Comme Zhou est à la fois bon en technique et homme de lettres, une fois, lors d'une cérémonie d'afforestation, Wang l'a trouvé compétant et il l'a nommé secrétaire. Zhou a démissionné en 1994 et créé sa société immobilière. Il a toujours suivi Wang partout où il travaille : Si Wang est muté dans la ville A, Zhou exploite le terrain de cette ville pour un projet de construction. Wang est transféré dans la ville B, il le suit aussi. Bien sûr il a son intérêt, il est appuyé et favorisé en politique : demande de prêt, ou même l'obtention de terrain. Zhou en retour sait bien répondre à la faveur. Au milieu des années 90, il offrait à chaque visite une fourrure ou une montre de grande marque, qu'on ne trouvait pas en Chine. Les enfants de Wang, Zhou s'en est toujours occupé. Il les emmène même à l'université ... ce n'est pas une relation qu'on cultive en un ou deux ans. Zhou a gagné énormément d'argent, il ne s'est jamais fait connaître tout en restant discret, il n'a jamais causé d'ennui au Maire.<sup>59</sup>

Les mesures prises par ces entrepreneurs varient de l'activité légale, comme faire des dons financier ou d'équipement pour les activités gouvernementales, des cadeaux de souvenir aux fonctionnaires, à celles qui sont à sa discrétion, comme payer un voyage à des fonctionnaires, proposer un bon poste professionnel à leurs enfants, offrir des cadeaux plus importants, ou autres services. Ce n'est pas une obligation, mais ils pratiquent tous. La raison est évidente :

Boire tous les jours avec ce directeur du bureau, l'autre chef de service, certainement cela m'ennuie ! Hier soir je les ai accompagné pour jouer aux cartes jusqu'à 2h du matin,

<sup>59</sup>Extrait de l'interview de Zhang Zhixue et Zhang Jianjun 张志学张建君 dans « *comprendre intégralement les entreprises chinoises 中国企业的多元解读* », publié par l'édition de l'université de Beijing en 2010. ISBN: 978-7-301-17219-3/F•2517, disponible en ligne [http://www.ebusinessreview.cn/c/book\\_detail-layoutId-38-id-229938.html](http://www.ebusinessreview.cn/c/book_detail-layoutId-38-id-229938.html),



après je suis épuisé et je suis obligé d'annuler la réunion du matin de ma société. Mais on doit admettre qu'il y a vraiment beaucoup beaucoup de ressources chez eux. Il suffit qu'il bouge légèrement son petit doigt, t'auras une exemption ici, un avantage là: une fois que le terrain est annoncé la vente, ça vaut automatiquement 150 millions de Yuan pour 1 Mu (unité équivalent à 666,7 m<sup>2</sup>). Mais si tu es un projet majeur pour la municipalité, et aussi une société clé d'investissement, le terrain te sera vendu 60 millions yuan par Mu, sans compter les diverses exonérations.<sup>60</sup>

*« Dès le début de la réforme économique en 1978, qui se définit totalement selon les conditions réelles du pays, le gouvernement chinois adopte une méthode de réforme étape par étape, commençant en général par ce qui est facile pour s'attaquer ensuite au plus difficile. ... la réforme a donné une plus grande vitalité à l'économie chinoise caractérisée par une croissance rapide de l'industrie, de l'investissement, de l'import-export et de l'introduction de capitaux étrangers.<sup>61</sup> »* Le gouvernement se trouve toujours dans la période de transition : de l'économie planifiée à l'économie de marché, de la société gérée par les gens à une société gouvernée par la loi. De nombreux systèmes et règlements ne sont pas bien clairement définis dès l'origine, mais sont établis et pratiqués progressivement en « tâtant les pierres pour traverser la rivière 摸石头过河 » par le gouvernement. Face à cette politique ambiguë et polytropicque, ce à quoi les entrepreneurs chinois doivent réfléchir en premier n'est pas la position stratégique de l'entreprise, ni l'innovation de produits ou de services, mais à bien comprendre et à s'adapter à l'environnement. Ceci permet à l'entreprise de non seulement profiter des politiques préférentielles, mais aussi d'éviter les risques dus au changement ou à l'absence de politique. Dans la situation de « pas de loi 无法可依 », c'est le gouvernement, et donc les fonctionnaires qui ont le grand pouvoir de justifier si l'entreprise a violé ou respecté la politique. Par conséquent, les entrepreneurs adoptent une stratégie flexible et pragmatique afin de garantir leur développement tout en créant un environnement extérieur favorable. Un entrepreneur s'engage pour sa société dans des activités en accord avec les décideurs politiques, en particulier ceux chargés de la mise en œuvre des politiques et des réglementations.

<sup>60</sup> Idem.

<sup>61</sup> Texte cité de l'article « La Chine en Questions et Réponses » publié sur le site de presse officiel de Chine : [http://french.china.org.cn/archives/questionreponse/txt/2006-11/23/content\\_2276215.htm](http://french.china.org.cn/archives/questionreponse/txt/2006-11/23/content_2276215.htm)

Zhou (2002) trouve que les Guanxi sont les principales sources d'information pour les entrepreneurs. Parce que du temps de l'économie planifiée, le réseau d'information de l'entreprise avait la forme d'une chaîne. Sur la chaîne, l'information formelle circule lentement et sans efficacité, donc l'entreprise est en état de manque d'information. Après la réforme, la disposition des ressources ne dépend pas totalement du marché. Avec un système d'économie de marché incomplet, l'information formelle ou informelle vient des Guanxis personnels de l'entrepreneur.

Étudions de plus près le cas de la société Geely, constructeur d'automobiles qui vient d'acheter Volvo à 100% en 2010. Cette société a démarré durement comme les autres entreprises.

En 1986, Li dirigeait une usine dans l'automatisme et les pièces détachées de réfrigérateur. Il est obligé de la fermer en 1989 à cause d'un changement de politique : restructuration industrielle nationale pour les réfrigérateurs. Donc il s'est orienté vers la fabrication de véhicules.

En 1998, quand il a voulu fêter l'assemblage de leurs premières voitures, personne ne voulait venir car la société n'avait toujours pas obtenu le permis de fabrication de voiture. Le directeur Lia a envoyé un fax au vice-gouverneur qu'il n'avait jamais rencontré pour l'inviter à participer à la cérémonie. Une heure après le fax, Li a reçu l'appel de Mme Ye Rongbao, le vice-gouverneur pour lui confirmer sa présence. Quand un vice-gouverneur vient en personne, tous les autres fonctionnaires de niveaux inférieurs l'honorent de leur présence. Lors de leur rencontre, Mme le vice-gouverneur lui demande comment il a pensé à lui envoyer un fax ? Li répond qu'il a entendu par un ami que le vice-gouverneur Ye a organisé une fois un circuit de visites avec les chefs d'usines des pièces détachées d'automobile de sa région et d'autres régions plus avancées dans ce domaine afin de s'instruire, en espérant pouvoir rapporter plus de contrats, mais en vain. Ils sont rentrés les mains vides. Alors le vice-gouverneur jure qu'il aura une usine de fabrication, réparation et d'exploitation entièrement locale. Geely répond à ce

souhait, et le vice-gouverneur lui apporte beaucoup de soutien. Depuis, Geely a rebondi en remportant un grand succès : elle est devenue une vraie base d'exportation de voitures en Chine. Geely fabrique 400 mille voitures, 400 mille moteurs, 400 mille boîtes de vitesse à l'année. Elle possède tous les droits de propriété intellectuelle dans 8 séries de plus de 30 modèles. En 2009, elle a réalisé 16,5 milliard de Yuans de chiffre d'affaires, soit une augmentation de 28% sur un an, en mars 2010, Geely a racheté Volvo pour 1.8 milliard de dollars.

Calculons maintenant les avantages obtenus par Geely grâce au soutien du gouvernement local en valeur de marché: par exemple, en 2002, Geely a eu environ 2 millions de m<sup>2</sup> de parc industriel offerts par le gouvernement local. Bien que le transfert de terrain se soit fait sous la forme d'un appel d'offres publique, les conditions ont été évidemment adaptées à Geely, de sorte qu'aucune autre entreprise ne puisse répondre. Rien que sur ce terrain, Geely a économisé 386 millions de Yuans. Avec l'augmentation du prix du foncier, le bien immobilisé de Geely a soudainement augmenté de 750 millions. En plus, le gouvernement local lui octroie une réduction d'impôt de plus de 80 millions. En 2005, le gouvernement lui accorde 600 mille Yuan de subvention pour les 6 nouveaux modèles. Au niveau de la vente, le gouvernement local achète 10 mille voitures... toutes ces faveurs sont attribuées au nom du soutien à l'industrie locale. Il a dit lors d'une interview : l'ouverture de la politique industrielle nationale est un processus à mettre en place progressivement. Quelques fois, on est arrêté par des feux rouges, mais certains feux rouges ne sont qu'un signe temporaire, tant notre cause s'inscrit dans le raz de marée de la tendance industrielle. Il faut insister jusqu'au bout quelle que soit la difficulté. Bien évidemment on ne peut pas griller le feu

rouge violemment, mais nous pouvons ralentir bien à l'avance ou se détourner en prenant un autre chemin.<sup>62</sup>

Un bon Guanxi peut évidemment garantir le développement de l'entreprise. Un mauvais Guanxi freine ou bloque le développement de la société

Le groupe Jianlibao, producteur de boissons gazeuses fondé en 1984 à Canton est pendant 15 ans la première marque nationale en boissons. Leur chiffre d'affaires se multiplie, et s'envole année après année. En 1984, le CA de groupe Jianlibao est 3,45 millions de Yuans, en 1985 ce résultat a été quintuplé en 16 millions, et l'année d'après 130 millions. En 1994, Jianlibao a réalisé 1,8 milliards de Yuans de CA et 3 ans après, cette société atteint un sommet de 5 milliards. Cette société légendaire doit sa réussite au soutien du gouvernement local. Depuis sa création, le gouvernement détenait 75% des actions de l'entreprise. Jianlibao était sous la protection du gouvernement : il a pu être désigné «boisson unique » de l'équipe chinoise lors des JO de Los Angeles en 1984 et puis sponsor le plus important pour les jeux nationaux de 1987 et les jeux asiatiques de 1990. À l'aide de ce soutien, la réussite est venue naturellement. Mais la société dépend trop du gouvernement. En 1997, quand Coca Cola et Pepsi se réunissent pour une contre-attaque commerciale. Faute de système moderne de gestion d'entreprise, Jianlibao recule dans le marché. Pourtant la société maintenait toujours 100 millions de Yuan de publicité chaque année. De plus elle a construit récemment un immeuble de 38 étages pour son siège social en 1999 entre-autres investissements. Jianlibao voulait que le gouvernement augmente les siens, ce dernier étant toujours le plus grand actionnaire : il se doit de suivre cette pleine croissance par l'augmentation de son investissement. Mais pour les fonctionnaires, si le pouvoir financier et de prise de décision appartient à Li, ce dernier se doit de rendre compte.

<sup>62</sup>Source d'information : témoin de la croissance de Geely - Entretien avec Geely Group An Conghui 见证吉利豪情的成长—专访吉利集团安聪慧, réalisé par 163 Automobile.

<http://auto.163.com/09/0811/15/5GEP7D9500083IA1.html>

Li ne donne pas de Mianzi au gouvernement ni aux fonctionnaires. De plus, la décision de déménager dans la ville d'à côté avec la construction d'un nouveau siège a été prise sans les informer à l'avance. Ce geste de manque de respect aggrave la lutte intestine entre les fonctionnaires et Li. En 2000, la direction de l'entreprise et le gouvernement ont abordé tous les deux une solution pour sauver l'entreprise. Li voulait récupérer la totalité des actions détenues par le gouvernement avec 450 millions de Yuan payables en 3 ans. Tandis que le gouvernement voulait vendre 45% de leurs propres actions à un groupe singapourien pour 380 millions. Les deux parties n'arrivaient pas à se mettre d'accord. En plus de l'impact des sociétés étrangères, en 2002, le bénéfice passe de 200 à 40 millions de Yuans. L'association avec le gouvernement est rompue. Jianlibao perd sa position leader dans le marché chinois.<sup>63</sup>

Nous venons de voir par ces exemples que le Guanxi -rapport essentiellement entre individus - fonctionne quelle que soit l'échelle du problème ou l'importance du contexte socio-économique. Les conséquences positives ou négatives peuvent donc être minimes ou capitales.

---

<sup>63</sup>Sources de l'information et des données : Zhang Zipeng, (2006), Jianlibao insider : les défis de capitaux privés et les limites d'exploitation industrielle, édition la douane de Chine. Et Zhu Kunfeng, (2003), changement de la situation de Jianlibao, édition Zhuhai 张子鹏, 健力宝内幕:挑战私人资本与实业运作的极限,中国海关出版社. 朱昆锋,健力宝变局,珠海出版社.

## **4. APPROCHE EXPERIMENTALE**



## ***4.1 Questions de recherche***

La France est le quatrième partenaire commercial de la Chine, le quatrième pays à y investir et le deuxième pays de l'UE introducteur de technologies vers la Chine. Depuis ces dernières années, beaucoup d'entreprises françaises sont présentes en Chine. D'après l'annonce du bureau d'investissement en Chine<sup>64</sup>, en 2007, 1758 entreprises françaises ont ouvert des bureaux. Vincent Perrin, directeur adjoint du service commercial d'Unifrance en Chine, souligne lors d'une interview à Pékin que par rapport aux années précédentes, le nombre d'entreprises françaises qui s'installent en Chine a augmenté de 27%, et le volume général de l'exportation a également connu une croissance de 35% au premier semestre de 2010<sup>65</sup>. Le nombre réel d'entreprises se situerait entre 2000 et 3000, soit 4 fois plus que la statistique de l'année 1994. Alain Cousin (Unifrance) a annoncé à l'occasion d'une conférence de presse à Pékin que le marché chinois est stratégique pour les entreprises françaises, et il prévoit qu'en 2010, 1150 entreprises françaises vont se présenter en Chine et chercher à nouer des partenariats. Grâce à la contribution des entreprises françaises sur place, l'exportation de produits français a augmenté de 5% en 2005, 39% en 2006 pour représenter 32 milliards d'euros. En dehors de ceux qui ont créé leur bureau ou représentant en Chine, il y a également des français qui ont monté directement leur société à Hongkong ou en Chine continentale. Ils ont choisi une vie, avec leur entreprise, dans une société complètement différente malgré tous les obstacles : la barrière linguistique, l'éloignement de la vie familiale, le système administratif incomplet et opaque, etc..

Le Guanxi joue sans doute un rôle facilitateur dans le développement de l'entreprise chinoise. Il aide les entrepreneurs chinois à la réussite. Quel rôle le Guanxi joue-t-il dans la réussite de l'entrepreneur français en Chine ? Le Guanxi est-il aussi un élément favorable au développement des entreprises à capitaux étrangers (français) en Chine ? Pour répondre à ces questions, nous sommes partis en Chine les rencontrer et écouter leur expérience personnelle ainsi que leur pratique professionnelle.

---

<sup>64</sup> Source d'information : site invest in China, consulté le 12 octobre 2010.  
[http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI/tzdt/dt/t20070730\\_81389.htm](http://www.fdi.gov.cn/pub/FDI/tzdt/dt/t20070730_81389.htm)

<sup>65</sup> Source d'information : [http://french.china.org.cn/foreign/txt/2010-09/20/content\\_20975762.htm](http://french.china.org.cn/foreign/txt/2010-09/20/content_20975762.htm)



Notre question principale de recherche est de savoir si le Guanxi est « aussi » un facteur qui favorise le développement de l'entreprise française<sup>66</sup> en Chine. Les sous-questions de recherche se définissent comme suit :

- ✚ Quelle est l'attitude des entrepreneurs français en Chine par rapport au Guanxi,
- ✚ Quelle est leur conduite par rapport au Guanxi ?

---

<sup>66</sup> L'entreprise française ici désigne non seulement les entreprises immatriculées en France à capital français, mais aussi les entreprises enregistrées directement en Chine mais à capital français en partie ou totalité

## ***4.2 Question de départ et hypothèses***

La validité de notre question de recherche est basée sur une question de départ : est-ce les français se comportent différemment des chinois dans la perspective du Guanxi ? La réponse « oui » nous permet de continuer à élaborer d'autres hypothèses en réponse à la question de recherche :

1. Le Guanxi est un facteur favorable au développement de l'entreprise détenue par les entrepreneurs français.
2. Conditionné par la société chinoise, l'attitude des entrepreneurs français et leur manière de se conduire ne les distinguent pas des entrepreneurs chinois.
3. Grâce à l'expérience vécue, les entrepreneurs français ont une vision claire sur le Guanxi.

### ***4.3 Construction de l'expérience : l'approche qualitative***

Pour valider cette question de recherche, du Guanines avons réalisé une étude qualitative qui a pris la forme d'une douzaine d'entretiens approfondis et qualitatifs conduits auprès d'entrepreneurs français résidant en Chine. Pour cela, nous avons pris contact avec la Jeune Chambre Economique Française (JCEF). C'est une association ayant pour objectif de mener à bien des actions concrètes pour comprendre et résoudre des problèmes économiques, sociaux et culturels. Grâce à l'aide de cette association et notre propre Guanxi en Chine, nous avons pu réaliser ces interviews durant 2 semaines entre fin juin et début juillet 2010 en Chine. Ces entretiens ont été retranscrits. L'intérêt de l'entretien qualitatif consiste à montrer la diversité des témoignages sans se soucier de leur pondération par rapport à l'ensemble des entrepreneurs français résidants en Chine. Il est bien entendu que l'approche qualitative (Mucchielli, 1994) ne peut se réclamer d'aucune représentativité statistique de l'ensemble des entrepreneurs français. Ce que nous recherchons à travers cette analyse qualitative, c'est d'acquies des connaissances plus fines que celles qui seraient fournies par d'autres méthodes quantitatives. Selon le théoricien de la recherche qualitative Steiner Kvale (1996), auteur d'œuvre « *InterViews : An Introduction to Qualitative Research Interviewing* », c'est une méthode adaptée pour étudier la compréhension des gens sur la signification de leur monde vécu, et décrire leurs expériences et auto-compréhensions, ainsi que clarifier et élaborer leurs perspectives sur leur monde vécu<sup>67</sup>.

#### ***4.3.1 La validité interne et externe***

La validité externe indique dans quelle mesure les résultats d'une étude peuvent être généralisés à d'autres circonstances. Nous reconnaissons la faible validité externe pour notre recherche. Premièrement, les échantillons ne sont pas pris au hasard, puisque nous avons décidé de nous concentrer sur les entrepreneurs français en Chine. Notre échantillon a été constitué selon la méthode de la boule de neige. Deuxièmement, dans l'enquête qualitative, la fiabilité et la généralisabilité jouent un rôle mineur. Toutefois l'objectif de cette étude n'est pas de généraliser les résultats, mais de mieux comprendre les impacts des Guanxi dans le développement de l'entreprise française en Chine à travers l'expérience vécue de chefs d'entreprise. La validité d'étude est perçue comme une force

---

<sup>67</sup> Le théoricien de la recherche qualitative Steiner Kvale a publié son œuvre en 1996 : « *InterView : An Introduction to Qualitative Research Interviewing* ». Il a mentionné dans son livre que l'interview est « *well suited for studying people's understanding of the meanings in their lived world, describing their experiences and selfunderstanding, and clarifying and elaborating their own perspective on their lived world* » (p.105)

de la recherche qualitative, et est utilisé pour déterminer si les résultats sont fidèles du point de vue du chercheur (Creswell 2003).

Selon Mertens (1998) la validité interne ou la crédibilité de la recherche impose l'existence d'une correspondance entre la façon dont les interrogés perçoivent des constructions sociales et la façon dont le chercheur décrit leurs points de vue. Nous avons pris des mesures pendant l'entretien afin de limiter l'influence du chercheur sur l'interviewé et le laisser libre de s'exprimer avec ses propres mots : éviter d'utiliser des concepts propre au chercheur pour écrire au plus près sa pensée profonde, maintenir une position et la communication neutre. Rappelons que le but de cette approche est de recueillir des descriptions détaillées des sentiments subjectifs et des sensations réelles des personnes interrogées. Lorsqu'on adopte la méthode qualitative, c'est le chercheur qui décide quelles sont les questions à poser, dans quel ordre, ce qu'il faut observer, et ce qu'il faut écrire. L'idée que le chercheur est l'outil de la collecte de données dans la recherche qualitative a été avantageusement reconnue.

#### **4.3.2 Entretien semi-directif**

Chaque locuteur est interviewé via la méthode des entretiens semi-directifs pour réaliser une enquête qualitative. Kvale (1996) a défini un entretien semi-directif comme *« ni une conversation ouverte, ni un questionnaire très structuré. Il est réalisé conformément à un guide d'entrevue qui met l'accent sur certains thèmes et qui peuvent inclure des questions suggérées »*<sup>68</sup>. Les entretiens sont menés de façon souple à l'aide d'un guide d'entretien préalablement élaboré en fonction des questions de recherche et des hypothèses. Ce guide d'entretien est composé de questions ouvertes ou semi-ouvertes, permettant aux locuteurs interrogés de développer et détailler leur réponse appuyée sur leur pratique et leur perception. Leur opinion librement réfléchie et circonstanciée sera ensuite intégrée dans un corpus riche, dense et analytique.

#### **4.3.3 Le principe de saturation**

Le processus d'analyse s'interrompt au moment de la saturation des données recueillies. *Le nombre adéquat de personnes interrogées correspond à celui qui permet d'atteindre la saturation empirique. Cette saturation théorique est atteinte lorsqu'on ne trouve plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie. ... ce principe est difficile à*

---

<sup>68</sup> Le texte d'origine en anglais de Kvale est : neither an open conversation nor a highly structured questionnaire: It is conducted according to an interview guide that focuses on certain themes and that may include suggested questions.

*mettre en œuvre de manière parfaitement rigoureuse car on ne peut jamais avoir la certitude qu'il n'existe plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie. ... Ce principe repose sur le fait que chaque unité d'information supplémentaire apporte un peu moins d'information nouvelle que la précédente jusqu'à ne plus rien apporter. Ce principe est observé empiriquement. (Thi éart 2003)*

#### 4.3.4 Locuteurs

Notre première interview commence avec un entrepreneur d'une société de réalisation et d'optimisation de sites web. Il est membre de l'association Jcef et chargé de la communication. A l'issue de l'interview, il nous présente à ses amis entrepreneurs. Par la méthode de la boule de neige, à la fin de chaque interview, nous demandons quels seraient les nouveaux contacts susceptibles de nous accorder des entretiens à venir. Ainsi, nous avons effectué 14 interviews qualitatives entre le 25 juin et le 10 juillet 2010 dont 11 ont été réalisées à Pékin et 3 à Tianjin (200 km de Pékin). Parmi les 14 personnes interrogées (12 hommes et 2 femmes), 11 sont entrepreneurs (1 femme et 10 hommes) et 3 salariés (2 hommes et 1 femme) venant de programmes de coopération France-Chine ou d'une société française délocalisée en Chine. Les 11 entrepreneurs interrogés ont tous monté leur entreprise à Pékin, 10 ont également une entreprise à Hongkong pour pouvoir sortir de l'argent du territoire chinois. Puisque nous n'avons pas cherché à équilibrer le nombre d'interlocuteurs et d'interlocutrices, nous devons reconnaître ici qu'il y a un grand déséquilibre entre homme et femme : parmi 11 entrepreneurs interviewés, il y a une seule femme, soit 9%. Mais l'équilibre n'existe pas non plus dans la vie réelle entre homme et femme. Selon les statistiques de l'Insee en 2006, 30% des créateurs d'entreprises sont des femmes. Toutefois, cette proportion augmente légèrement par rapport au 27% de 2002<sup>69</sup>. L'activité principale des sociétés des chefs d'entreprise interrogés touche plusieurs domaines : la restauration, l'immobilier, le consulting, la fabrication et l'import-export, etc. (voir Tableau 8). La variété des domaines nous fournit une information à la fois spécifique et large.

L'interrogé	Sexe	Nom de société	Activité principale	Statut professionnel	Durée en Chine (année)	Lieu d'interview	Ville
E1	M	THEM	Web Design & SEO China	entrepreneur	5	société	Pékin

<sup>69</sup> Source d'information Insee : [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref\\_id=ip1167#inter3](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1167#inter3)

		<a href="http://www.them.pro">http://www.them.pro</a>					
E2	M	Pharos Education & Culture Consulting Group	Consulting en éducation et culture	entrepreneur	1+5	café	Pékin
E3	M	Groupe Scout Expat Expert <a href="http://www.beijingrelocation.com">www.beijingrelocation.com</a>	Immobilier	entrepreneur	6	société	Pékin
E4	M	Sanofi Pasteur <a href="http://www.sanofipasteur.com">www.sanofipasteur.com</a>	Vaccination	salarié	10	société	Pékin
E5	M	Lalaso Ltd	Solutions individuelles contre la pollution	entrepreneur	5	café	Pékin
E6	M	Chine expansion <a href="http://www.chinexpansion.com/">www.chinexpansion.com/</a>	Solutions de développement en Chine	entrepreneur	6	café	Pékin
E7	M	Café de la poste (entre autres)	Restauration	entrepreneur	5	société	Pékin
E8	M	Le Zazou	Etablissement de loisir	entrepreneur	?	société	Pékin
E9	M	Crystal Asia Interactive Medium <a href="http://www.crystal-asia.com">www.crystal-asia.com</a>	Création et SEO du site internet	entrepreneur	5	Café	Pékin
E10	M	AirBus Chine <a href="http://www.airbus.com.cn/">www.airbus.com.cn/</a>	Aviation et Aéronautique	salarié	1.5	Café	Tianjin
E11	M	C'est la vie	Restauration	entrepreneur	5	Café	Tianjin
E12	F	H!Tang <a href="http://www.hitang.com.cn">www.hitang.com.cn</a>	Consulting	entrepreneur	8	société	Pékin
E13	M	Comptoir de France	Boulangerie et	entrepreneur	5.5	société	Pékin

		<a href="http://www.comptoirsdefrance.com">www.comptoirsdefrance.com</a>	Pâtisserie				
E14	F	L'institut de GEA à Tianjin <a href="http://college.cauc.edu.cn">http://college.cauc.edu.cn</a>	L'enseignement supérieur	salarié	3	café	Tianjin

**Tableau 8 : les sociétés des locuteurs interrogés et leurs activités principales.**

### 4.3.5 Guide d'entretien

Le guide d'entretien est un document qui résume les axes principaux de l'interview liés aux problématiques et aux hypothèses de notre recherche. Il sert de point de repère pour nous permettre de relancer progressivement l'orientation thématique, et pour les locuteurs de remémorer et de recentrer leur discours, et laisser finalement l'entretien se dérouler dans l'ordre prévu. (Voir Annexe 6.5). Citons les thèmes couverts par le guide d'entretien :

- ⇒ L'usage de Guanxi
- ⇒ La perception de Guanxi

Autour de cet axe thématique sont regroupées une dizaine de questions concrètes semi-ouvertes :

- ⇒ Connaissez-vous le terme Guanxi ?
- ⇒ Comment le définissez-vous ?
- ⇒ Pouvez-vous me parler de votre expérience par rapport au Guanxi ?
- ⇒ Comment voyez-vous le Guanxi ?
- ⇒ Portez-vous une vision négative ou positive sur le Guanxi ?
- ⇒ Êtes-vous satisfait de votre Guanxi ?

Dans cette optique, nous nous sommes souciés d'élaborer certaines questions assez concrètes qui n'ont pas de lien direct avec le sujet mais qui relèvent d'informations contextuelles sur les personnes interrogées. Il s'agit des questions suivantes :

- ⇒ Pouvez-vous me parler de votre entreprise, quelle est l'activité principale de votre entreprise ?
- ⇒ Parlez-vous le chinois ou quel est votre niveau de chinois ?
- ⇒ pourquoi avez-vous décidé de venir et de rester en Chine ?



- ⇒ Depuis quand êtes-vous arrivés en Chine ?
- ⇒ Comment avez-vous créé cette entreprise ?
- ⇒ Quelle a été la plus grande difficulté que vous avez rencontrée lors de la création de votre société ?

Au départ de chaque interview, nous n'avions pas envisagé d'introduire le sujet de notre recherche pour ne pas les conditionner. Cette voile a été levée après l'interview. Cela laisse aux interlocuteurs plus d'espace et de liberté de pensée, ce qui nous permet aussi de creuser plus profondément les informations venant des réponses spontanées sans qu'elles soient nuancées ou conditionnées. Les 14 entretiens sont enregistrés en audio et durent entre 45 à 120 minutes. Ils sont retranscrits intégralement en textes numériques.

#### **4.3.6 Les conditions matérielles de l'entretien**

**Le lieu :** le lieu le plus favorable pour un entretien est celui qui permet une convivialité pour plus de dialogue et d'écoute. Les lieux de nos entretiens sont désignés par les interlocuteurs selon leur disponibilité et leur désir : soit dans leur bureau ou lieu de travail (restaurant, établissement etc.) ou un café pas loin de leur bureau.

**Le positionnement des interlocuteurs :** l'entretien s'est déroulé en face à face ce qui permet l'échange de regard mais aussi de recueillir d'autres signes non verbaux (gestuels).

**Le moment où se déroule l'entretien** est proposé par notre interlocuteur selon sa disponibilité. La durée de l'entretien est précisée au moment où nous prenons le rendez-vous. Chaque entretien dure minimum 45 minutes. L'objectif est de laisser librement s'exprimer l'interlocuteur sans être pressé.

#### **4.3.7 Le déroulement de l'entretien**

Nous avons adopté la position de Kvale « la naïveté délibérée » dans laquelle nous montrons notre ouverture à des phénomènes nouveaux et inattendus, plutôt que d'avoir préconstruit des catégories et des schémas d'interprétation. Nous avons tenu cette position en abordant chaque entrevue avec un sentiment de curiosité et d'ouverture. Nous espérons avec cette attitude, pouvoir créer une occasion pour les personnes interrogées d'adopter le rôle de maître et de partager leurs expériences plus ouvertement et librement tout en accordant plus de confiance. Nous avons évité de montrer notre point de vue

durant toute l'interview. Le «d'accord» est emprunté ici pendant l'interview pour montrer la confiance et l'empathie. Et nous considérons comme important ces éléments ayant encouragés les interrogés à être francs et à nous fournir volontairement des réponses plus riches et précises.

La méthode de la boule de neige nous permet de gagner l'ouverture et la confiance des personnes interrogées plus facilement. Car l'acceptation du nouvel interrogé implique l'appui et le soutien de la personne précédente.

#### **4.3.8 Traitement et analyse des données**

Le premier travail après les interviews a été la retranscription systématique des enregistrements. Les entretiens ont été retranscrits et saisis sur ordinateur en continue de manière littérale et complète. Nous avons cherché à tout noter sans faire de résumé ni de sélection car un indice ou un détail peut nous échapper qui serait parfois la clé de l'interprétation. D'autre part nous avons également mentionné dans la retranscription des détails non verbaux comme l'expression du visage, ou ce qui se passait pendant les interruptions de l'entretien etc., car ces éléments peuvent aussi être porteurs d'informations. Nos 14 entretiens retranscrits ont fait ensuite l'objet d'un traitement conduisant à l'analyse ultérieure.

Après le premier travail de transcription, nous avons clarifié le corpus par une relecture en enlevant les digressions et les textes répétitifs. L'étape suivante a consisté alors, selon le triple processus de Kvale (1996) à analyser les données, développer le sens des entretiens, éclairer les sujets *et fournir de nouvelles perspectives par le chercheur* sur les phénomènes. Il s'agit d'une analyse qualitative thématique pour amplifier les thèmes des expériences de 14 français en Chine qui se sont démarqués par leur impact et leur vie. L'objectif est d'acquiescer une meilleure compréhension du phénomène Guanxi.

Kvale (1996) mentionne que les méthodes suivantes sont principalement utilisées pour analyser les interviews : le récit, l'interprétation, la condensation et la catégorisation. Le récit est une structuration narrative. Cette méthode implique une organisation temporelle et sociale d'un texte pour faire ressortir le sens, et elle met l'accent sur les histoires racontées au cours de l'entretien. L'interprétation de la signification conduit souvent à un élargissement de texte par l'incorporation d'interprétations plus profondes et plus ou moins spéculatives. Au contraire de l'interprétation, la catégorisation et la condensation cherchent à réduire le volume du corpus. La condensation est une distillation des textes d'interview de grande taille en plus petite unité. Tandis que la catégorisation consiste en

la réduction et le codage des textes d'interview selon les thèmes retenus. En ce qui concerne l'analyse de catégorisation thématique, nous avons mené l'analyse thématique verticale et horizontale inter-entretiens (Blanchet et Golman 1992) à l'aide du logiciel NVivo permettant l'analyse qualitative. C'est une méthode qui consiste non seulement, (en analyse verticale) à structurer thématiquement chaque entretien et à savoir ce qui a été répondu par un individu pour l'ensemble des thèmes donnés, mais aussi (en analyse horizontale) à comprendre les réponses de chaque individu pour un thème donné ainsi qu'à comparer l'ensemble des entretiens structurés.

Après avoir écouté les interviews enregistrées à trois reprises et plusieurs fois lu les textes de transcriptions en notant chaque fois les réflexions, nous pensons avoir une vision qui repose - pour chaque personne interrogée - sur une compréhension et une interprétation de son histoire de la manière la plus scrupuleuse possible. Ensuite pour notre recherche, nous avons identifié trois catégories de questions selon nos hypothèses : l'influence du Guanxi, l'attitude et la manière de conduire le Guanxi et la perception du Guanxi. L'étape suivante consiste à réorganiser les données par catégorie et par thème tout entretien confondu. Nous avons réalisé une lecture complète pour chaque catégorie. Par exemple, pour le thème comme « l'effet positif du Guanxi », nous avons regroupé les extraits de tous les entretiens concernés en notant à la fin le numéro de l'entretien. Le tableau suivant (Tableau 9) présente la catégorisation et le codage effectués à partir des entretiens analysés dans le cadre de notre recherche.

Catégorie	Thème	Principaux mots clés
l'influence du Guanxi	Repère positif	information, conseil, plus de clients, plus de confiance, solution, efficacité environnement favorable en soi, éliminer les concurrents, prise de décision,
	Repère négatif	Relève de l'injustice, défavorise les autres (nous ne discuterons pas en détail dans la partie d'analyse de l'expérience indirecte et de la vie privée)
l'attitude et la manière de se conduire face au Guanxi	Indicateur psychologique	content, pas content, plutôt positive, pas satisfait, normal, génial, négatif, sympa
	Indicateur physique	Fait partie de la vie, fatigant, contre, en veut toujours plus, pas particulièrement contre, ne se plains pas, se marier
	Indicateur comportemental	Être obligé d'entretenir, aller, manger, inviter, offrir, boire, à la façon chinoise, de manière naturelle
la perception du Guanxi	Le Guanxi est	Réseau, copinage, relation durable, relation privilégiée, connaissance, connexion, lien, copain
	Le Guanxi n'est pas	Corruption

**Tableau 9 : le codage et la catégorisation des entretiens**

Avant d'interpréter les résultats, nous avons regroupé les données selon une certaine typologie, où chaque type était caractérisé par des attributs spécifiques. À titre d'exemple : en notant les points de vue de certains interviewés sur l'effet positif du Guanxi, nous avons regroupé tous ceux qui considèrent Guanxi comme des petits arrangements ou services et nous avons noté: «le Guanxi, une solution suppléante et efficace des problèmes imprévus ». L'interprétation des résultats, suivant la catégorisation précédente, est présentée en trois parties. Chaque partie est constituée de sous thèmes. Le résultat montre bien l'effet positif du Guanxi sur les entrepreneurs et sur le développement de leur société. Cela confirme notre première hypothèse. Leur attitude face au Guanxi est jugée plutôt positive à part quand certaines d'entre eux le considèrent pour partie comme de la corruption. Dans le contexte de la société chinoise, ils l'acceptent comme un fait naturel, et se comportent comme les Chinois, « *À Rome, il faut faire comme les Romains !* » Quant à la troisième hypothèse, nous avons repéré que malgré des années d'expériences vécues en Chine, les entrepreneurs n'ont pas forcément une bonne perception du Guanxi. Ils ont

tendance à confondre ce terme avec le terme réseau en français.

Nous avons classé l'activité principale des entreprises selon la NAF (la nomenclature d'activités française). 6 sections sont concernées : I. Hébergement et Restauration, J. Information et communication, L. Activités immobilières, N. Activités de services administratifs et de soutien, P. Enseignement, R. Arts, spectacles et activités récréatives.

#### ***4.4 Le Guanxi - la compétitivité et la survie de l'entreprise***

D'après les témoignages, l'effet positif du Guanxi pour les entrepreneurs français en Chine semble incontestable. Tous le confirment. L'interrogé E7 approuve l'importance du Guanxi comme *un lien absolument indispensable dans le business, je n'ai pas vu un business vraiment se développer ici sans avoir de sérieux Guanxis*, Guanxi (E8) est *très utile...Si tu es là, si tu as des soucis, il va t'aider*. Seul E6 a un point de vue critique et réservé sur le Guanxi qu'il ne trouve pas indispensable pour réussir dans les affaires en Chine, car il trouve que les Chinois ont tendance à s'américaniser ou s'occidentaliser : ils s'adaptent à la culture européenne pour faciliter les affaires. Quelqu'un qui ne parle pas Chinois, qui n'est jamais allé en Chine, qui ne connaît pas la culture chinoise peut très bien se débrouiller en Chine. Mais son expérience nous apprend qu'il a aussi bénéficié de Guanxis comme les autres. Nous parlerons de cette expérience dans les textes suivants (chapitre 4.4.3).

Notre première hypothèse est confirmée de manière irréfutable : Le Guanxi est un facteur favorable au développement de l'entreprise. Nous ne souhaitons pas détailler l'avantage polyvalent du Guanxi, nous allons démontrer quelques-uns de ses effets positifs à partir des témoignages des chefs d'entreprise qui s'articulent autour de quatre points : Le Guanxi est une source d'information pertinente ;le Guanxi crée un environnement favorable et une barrière aux concurrents ;le Guanxi est une solution suppléante et efficace pour résoudre les problèmes imprévus de l'entreprise ; le Guanxi et la confiance se complètent mutuellement.

##### **4.4.1 Le Guanxi est une source d'information pertinente**

L'interviewé E1 est un chef d'entreprise dans le domaine de la médiation Internet. Lors de la création de son entreprise, il a dû trouver un bureau pour pouvoir enregistrer son entreprise à capital 100% étranger à Pékin. Mais le loyer des bureaux des grands immeubles commerciaux est très élevé et cela alourdissait l'investissement et le risque. Grâce à son Guanxi, il a compris que pour installer son entreprise ailleurs, il fallait fournir l'avis favorable des voisins. Il a préféré installer son entreprise dans un atelier d'une usine en plein centre de Pékin où le loyer est 2-3 fois moins cher que dans les bureaux ci-dessus :

*On est en chine. Ce n'est pas notre pays. Les procédures juridiques fiscales etc. existent mais il y toujours la procédure A et la procédure B qui n'est pas écrite et c'est aussi efficace etc. Pour avoir la procédure B il faut avoir de très bons*

*Guanxis ...typiquement en Chine, une entreprise avec des capitaux qui appartient à des étrangers, il faut être dans un immeuble de classe A. C'est un immeuble de bureau haut standing qui coûte très cher au mètre carré. Et donc là c'est la procédure A. Pendant deux mois je croyais que c'est la procédure qu'on ne peut pas franchir... mais en fait, tu peux ne pas être dans un immeuble de classe A et faire signer des voisins comme quoi ils sont d'accord (pour) que tu montes ton entreprise. (E1)*

Les procédures A et B sont toutes des procédures légales. Seulement la procédure B est moins bien connue que la A. La raison est à chercher dans l'entreprise étrangère et le système administratif chinois. D'une part, les premières entreprises étrangères entrées en Chine sont généralement de grandes entreprises. Et suivant leurs besoins, elles préfèrent s'enregistrer dans un grand immeuble bien équipé et bien situé pour raison de sécurité et d'image de marque. D'autre part, les réglementations et autres informations administratives ne sont pas ouvertes systématiquement au public en Chine. De nombreux documents d'intérêt public sont gardés par le gouvernement et sont présentés comme l'application interne des lois et des réglementations. Peu d'informations sont publiées par l'état via la conférence officielle gouvernementale et les médias de l'état. Même les réglementations et autres informations accessibles au public ne sont pas clairement indiquées. Pour les PME, la procédure B est plus intéressante, mais peu de gens la connaissent, si nous ne bénéficions pas d'un Guanxi qui pourrait apporter une explication ou un conseil, il va falloir dépenser beaucoup de temps et d'énergie pour arriver au même résultat.

*Ici pour monter une société il faut faire à peu près ça, et puis à peu près ça, et puis c'est mieux de faire à peu près ça aussi, une fois cette étape franchie à 98.2% on peut faire ça, mais ça aussi un peu plus, un peu ça, et ça et puis c'est mieux si on peut faire ça et ça, (il tombe sur le bureau), c'est pas très bien défini. On (ne) peut pas dire qu'on vient en Chine, je veux monter une société, je vais faire ça, ça. Point A B C D. non. On va faire A, grâce à A on va arriver à faire E, de E on viendra à B, et puis finalement on arrivera à D. donc il faut vraiment être patient, mais c'est génial. (E13)*

Depuis vingt ans, l'ex-président DengXiaoPing a dénoncé le problème du manque de lois, et que la tâche principale était l'accélération de la législation. Au 15<sup>e</sup> et 16<sup>e</sup> Congrès National (1997 et 2003), le gouvernement propose de continuer à renforcer la législation et en améliorer la qualité. De nos jours, le gouvernement continue la politique de

renforcement et de perfectionnement de la législation chinoise. Mais il y a encore une longue démarche à faire.

*Le gouvernement (chinois) est strict avec des gens qui font vraiment du mal. ... La Chine est un pays qui est en train de durcir ses lois, d'essayer de contrôler au maximum les gens qui représentent ses lois, on va dire les agents du gouvernement, et donc un pays qui va trop vite pour que tout soit contrôlable, tout soit juste.... (E3)*

Le recours au Guanxi n'a pas pour objectif de s'affranchir des règles : il s'agit d'un renseignement sincère de réglementation et de sa méthode d'application. L'information acquise au travers du Guanxi est équivalente au conseil rémunéré d'un cabinet de consultants qu'on trouve dans les pays occidentaux. C'est un prestataire de service commercial : sous forme d'échange monétaire. C'est l'inverse d'un échange de Renqing qui peut difficilement être monnayé et qui apporte souvent plus de valeur ajoutée car le conseil de Guanxi est sur une base de contact et de compréhension à long terme.

*Bien s'entendre avec eux et dans l'avenir quand tu montes un restaurant, tu les invites et leur dire aussi que tu veux monter ici ton restaurant et « vous pouvez peut être me dire avant que je le monte pour éviter de faire des bêtises » quoi. Et comme ça, ça t'évite de faire des bêtises. (E3)*

Un bon Guanxi avec les chinois permet une intégration plus rapide dans la société chinoise. Un bon contact entre les français en Chine est aussi important. Les français venant de différentes régions, travaillant dans des professions différentes, issus de statuts sociaux différents se réunissent dans un pays de culture et de civilisation comme la Chine. Une communauté française s'est formée naturellement dans les différentes villes en Chine. Ils s'entraident, se complètent.

*Dès que les gens voient une information par exemple et ils pensent que ça me concerne, ils vont m'envoyer un email par exemple. Ils vont dire « ah tiens, tu as vu ça ... » Dès que quelque chose se passe sur internet en Chine, il y a forcément quelqu'un qui va me tenir informé (E1)*

*Et ici l'avantage qu'on a quand on est étranger, c'est quand t'arrives ici, l'ambassadeur je le connais, c'est un pote, le directeur de commerce c'est un pote, le directeur de Total, d'Airbus, ce sont des gens que tu vois dans la rue, qui mangent dans ta crêperie, qui ne se cachent pas derrière. Un statut social*



*comme en France, donc ils sont libérés ici. En fait les grandes chances des entrepreneurs étrangers c'est de finalement trouver plein de tuteurs, plein de mentors, les gens qui ont vraiment réussis qui vont t'expliquer, et le Guanxi ici peut te faire avancer beaucoup plus vite parce que les gens ici sont très partagés. Ils sont prêts à te faire confiance beaucoup plus jeune qu'en France.*  
(E3)

Etant un français parmi un petit nombre de français répartis dans un grand pays comme la Chine, les différentes identités chez les français sont relativement homogénéisées et relativement réduites par rapport au grand écart culturel des deux pays comme la France et la Chine. S'agissant d'entrepreneurs français en Chine, dans le cadre du travail, la hiérarchie des postes est négligeable. Ils ont un accès direct avec les gens des échelons supérieurs. L'interviewé E3 est un jeune entrepreneur de moins de 30 ans. Son entreprise fournit le service logistique aux expatriés français. Par la nature de son travail, il a souvent comme clients des patrons français de grandes entreprises françaises et il a pu gagner leur confiance très jeune grâce à sa performance. L'expérience d'E1 se passe avec un collaborateur d'une entreprise française délocalisée en Chine. Le premier rendez-vous devait se faire avec un technicien chinois, E1 a contourné ce niveau et s'est adressé directement au chef français.

*Sachant que le fait qu'on soit en Chine, le fait d'être un français, c'est un avantage immédiat parce que si en principe un interlocuteur à tel niveau hiérarchique mais il est chinois et mettons le patron n°1 ou n°2 est français, je peux directement discuter avec son patron alors que je n'aurais pas d'accès à cette personne là si j'étais en France par exemple. Typiquement je peux discuter avec le directeur de communication ou marketing d'un peu près toutes les boîtes françaises. Et je ne pourrais absolument pas faire si j'étais en France. Je devrais discuter avec les gens de niveau hiérarchique plus bas clairement. Donc ça c'est le fait d'être un français qui joue.* (E1)

Mais entre les français, les relations interpersonnelles peuvent difficilement être classées dans le Guanxi type, pour la bonne raison qu'il n'y a pas de notion ni de norme de Renqing. Elles sont moins stables que Guanxi.

#### 4.4.2 Le Guanxi crée un environnement favorable et une barrière aux concurrents

Par la norme d'aller-retour de Renqing, quand on rend un service ou une faveur, il y a tôt ou tard un retour sur la chaîne de Guanxi. Et ce retour est garanti par le Mianzi (force d'évaluation venue de la société). Donc l'activité au sein du Guanxi peut être aussi caractérisée par le mécanisme gagnant-gagnant : le Guanxi protège l'intérêt à chaque extrémité de la chaîne. L'interviewé E7 dirige plusieurs restaurants français, il paye un loyer fixe à son propriétaire chinois du restaurant (café de la poste) qu'il appelle « grand frère ». Bien qu'ils n'aient pas marqué dans le contrat une prestation de service de protection, à chaque fois que E7 a un souci, son « grand frère » l'aide à gérer et régler le problème.

*Mon lien commercial avec lui c'est un lien fixe : je ne lui donne pas un pourcentage, je paye chaque mois une somme pour pouvoir utiliser cet espace et il me protège. Je n'ai jamais eu d'ennuis et c'est lui qui s'occupe de toutes les relations avec les autorités chinoises (demande de mise aux normes ; transformations réglementaires). Il est en quelque sorte un protecteur. D'ailleurs, ici tout le monde l'appelle grand frère. ... (En Chine) la loi existe, et on ne l'applique pas, et elle est très difficile à appliquer... on a de temps en temps le service d'hygiène qui vient, et c'est sûr par rapport à la loi chinoise, il y a des tas de choses qui ne sont pas légales. Je sais rien, je ne connais pas la loi chinoise mais c'est un restaurant qui est aménagé vraiment à la façon des restaurants chinois, je suis convaincu que tout n'est pas parfait. Mais en fait quand le service d'hygiène vient il verbalise parfois un petit détail, sur l'essentiel il n'a jamais rien dit, parce qu'on est bien protégé. Parce que le grand frère connaît le responsable, il leur parle, offre de petits cadeaux. (E7)*

Le Guanxi garantit l'intérêt mutuel : E7 a besoin de protection pour résoudre ses petits soucis et éviter les sanctions administratives. La protection du grand frère assure la location de son propre local en continu. Cette relation n'est plus la simple relation commerciale entre locataire et propriétaire. Elle est un type Guanxi car il n'est pas marqué dans le contrat que le grand frère doit s'occuper des relations avec les services administratifs ou d'autres autorités du gouvernement local. Son aide déclenche l'échange de Renqing. La relation simplement commerciale devient plus constante et durable. Pour les deux bouts de la chaîne de Guanxi, c'est gagnant-gagnant. Cette protection crée une barrière à l'entrée pour les concurrents potentiels situés en dehors de cette chaîne. E7 a trouvé un bon emplacement dans plusieurs zones passantes pour ouvrir un autre restaurant.

Mais pendant deux ans, il n'arrivait pas à obtenir un espace qui se libérait parce qu'il n'avait pas de Guanxi lui permettant d'accrocher le contrat de location, même si sa proposition financière était plus intéressante.

*Ça fait deux ans, je voulais ouvrir un restaurant dans la rue pas très loin de Sanlitun, dans la rue où il y a la boucherie Michel. Il y a une partie de cette rue qui est b éni des dieux. Il y a une zone r ésidentielle où il y a beaucoup de monde, pas mal de gens qui viennent pour des é v énements ponctuels, c'est une zone passante. Ça fait deux ans que je vois des proprios etc., et chaque fois quand il y a des espaces qui se sont lib é r é s. Toutefois, je n'ai jamais réussi à trouver de bon Guanxi pour obtenir le local. J'ai négocié, et je suis sûr que ma proposition financière est supérieure à d'autres, mais même avec ça, je n'ai pas eu le march é*

#### **4.4.3 Le Guanxi est une solution suppl é ante et efficace pour r é soudre les probl èmes impr é vus de l'entreprise**

En plus de source d'information, le Guanxi se présente comme un moyen d'aider l'entreprise à résoudre les problèmes qu'elle rencontre. A titre d'exemple, dans nos t émoignages, E6 a profité de son bon Guanxi avec le fournisseur qui lui a garanti l'approvisionnement de marchandises, notamment pendant une p ériode surcharg é e en commande.

E6 dirige une entreprise d'import-export à Pékin. E6 a é pous é une chinoise : il a un bon niveau de chinois et il comprend mieux la culture chinoise. Il donne des cours aux MBA. E6 ne consid ère pas le Guanxi comme un outil indispensable ou une condition unique de r éussite en affaires. Les Chinois s'adaptent très vite à la mondialisation et les normes de commerce international sont en train de s'aplanir. Les entreprises chinoises qui sont au-delà de 50 millions de dollars de CA, et qui sont à l'import-export, ont toutes des commerciaux qui comprennent parfaitement bien la culture am éricaine et europ éenne. *Beaucoup d'Américains, d'Allemands ou de Libanais ne parlent pas du tout chinois, ne comprennent pas la culture chinoise, mais ils n é gocient très bien. ....* Il conseille, lors qu'il donne ses cours en MBA de *ne pas montrer qu'on comprend la Chine et qu'on parle le chinois* afin de baisser le niveau d'attente de la personne en face. Sinon on risque de donner une impression de *ne pas les respecter* si on refuse de manger ou de boire avec eux. C'est un geste à ne pas donner de Mianzi au Chinois, et ça signifie qu'on refuse de d évelopper une relation plus proche avec eux. Comme il ne croit pas forc ément utile de d évelopper expr ès des Guanxis, E6 comprend comment est difficile pour un fran çais de

boire de l'alcool blanc fort à contrecœur avec les partenaires chinois, il a montré une solution pour ne pas casser le Guanxi avec les partenaires chinois en gardant le Mianzi.

Mais lorsqu'il parle de son expérience, il a confirmé l'avantage que lui a apporté le Guanxi avec les partenaires chinois. Il communique plus facilement avec les fournisseurs. Il est devenu leur ami. Malgré une commande urgente de panneau solaire qui dépasse la capacité de production de son fournisseur déjà saturée sur les six mois à venir, grâce à ce Guanxi, son ami fabriquant honore sa commande en premier. Dans la situation où on propose la même condition financière, on évalue le degré d'intimité de la relation sentimentale, le côté Guanxi est privilégié. Quand le Guanxi est plus fort, on bénéficie de l'avantage sentimental même si l'on propose une condition financière moins intéressante.

*Dans ma position comme je parle relativement bien chinois et donc j'ai l'habitude de créer des relations avec des gens avec qui je travaille, développer des bonnes relations. ...Par exemple, il y a certains cas j'ai des fournisseurs, du coup en fait, comme on arrive à bien discuter, on se rend compte qu'on a un intérêt commun. On discute et on devient ami. Après qu'on devienne ami, c'est plus facile de dialoguer, et c'est plus facile à lui de me rendre service. Aujourd'hui je commande des panneaux solaires, mes fournisseurs ont vendu toute leur production jusqu'à fin de l'année. Moi j'ai une commande d'un client super urgente. Je leur demande de m'arranger avec telle quantité. Bon, je suis ami avec les gens. Ils disent « bon, ça va, on va t'arranger, on va repousser un peu la commande de nos clients, on va te rajouter à l'intérieur. » (E6)*

L'utilisation de Guanxi est un jeu de confiance et de pouvoir. Le bon joueur maîtrise l'obéissance de son partenaire face à sa proposition. Le mauvais joueur utilise uniquement le pouvoir et la pression pour atteindre son objectif. Le risque est de se mettre quelqu'un à dos, et cela entraîne de graves conséquences : Par exemple l'expérience de la société d'import-export de panneaux solaires, si notre interviewé directeur de la société n'avait pas de Guanxi et ne savait pas s'en servir avec le fournisseur, la chaîne de fourniture du produit aurait été coupée, il n'aurait pas pu répondre aux commandes de ses clients. Garder un bon Guanxi est aussi la question de maintenir une relation coopérative et compétitive. Les gens ont l'habitude de garder une bonne relation semblable à une assurance ou à une caisse d'épargne : avec des cotisations régulières sur le compte de Guanxi, on espère ne pas en avoir besoin mais cela rassure les entrepreneurs et le résultat est incontestable : les Guanxi nous sortent de la situation de crise.

L'entreprise d'E1 crée et optimise des sites internet. Un jour, il est resté tard avec ses collègues pour finir le travail d'un client. Comme ils sont tellement pressés par le travail, E1 a oublié de payer l'électricité et à deux heures du matin, toujours en plein travail, l'électricité a été coupée. Et ils n'avaient pas de solution alternative pour faire marcher leur ordinateur. En sortant, E1 a croisé son gardien qui était en train de fumer une cigarette à l'entrée. Ayant appris l'importance de son travail, le gardien est *descendu dans le sous-sol, il l'a branché sur le circuit général d'électricité de l'immeuble qui sert à utiliser l'éclairage des couloirs* : ils ont pu continuer à travailler.

Étant gardien, non seulement il n'a pas le droit, même si son rôle consiste à surveiller et d'arrêter les actes non réglementaires et illégaux. Ce qui pousse le gardien est la reconnaissance de gratitude et l'obligation de retour.

*Je dis toujours bonjour au gardien chinois, (ils discutent ensemble lors que E1 fréquente son épicerie). Quand je rentre de France, je leur amène du chocolat... Quand son fils cherchait du boulot, j'ai pris son cv j'ai envoyé son cv à un ami pour lui trouver un petit job d'été quoi ... depuis il m'a rendu plein de services...et j'achète des babioles chez lui...*

Trouver un job pour son fils est une grande faveur pour le gardien, fréquenter son épicerie est une petite faveur, le gardien doit à E1 le Renqing. E1 dit bonjour et lui amène un cadeau (du chocolat de France). C'est un acte amical : le gardien sent avoir le Mianzi. Par obligation, quand il apprend l'importance du travail, il branche leur fil électrique sur le circuit commun pour rendre le bon service au bon moment. Non seulement un entrepreneur mais un salarié peut aussi en avoir besoin dans le cadre professionnel.

E10 travaille chez Airbus à Tianjin. Avec ses collègues chinois, lorsqu'ils rencontrent des *questions d'ordre général sur les essais en vol pour tester des avions ou des questions sur l'opération des aéroports* ou des questions sur n'importe quoi, il y a un collègue ayant un bon Guanxi dans l'aviation civile, il peut toujours appeler quelqu'un qui connaît dans tel domaine pour avoir une réponse. Oui comme ça, tous les jours professionnels, ça se fait. (E10)

#### **4.4.4 Le Guanxi et la confiance se complètent mutuellement**

Un bon usage du Guanxi se traduit par le fait de pouvoir identifier, en cas de besoin, la bonne personne apportant une bonne solution pour un bon résultat. Le Guanxi entraîne aussi une confiance entre les individus développée à travers des échanges à long terme et

répétitifs. Nous souhaitons souligner les expériences les plus significatives de nos interviewés. Les deux côtés du Guanxi maintiennent des comportements dignes de confiance parce que l'intérêt d'un côté s'incorpore dans celui de l'autre. Cela reflète la théorie de la confiance incorporée « *encapsulated interest* » d'Hardin.

Selon lui, dire « *je te fais confiance* » sur un sujet donné signifie que j'ai des raisons d'attendre de toi que tu agisses dans mon intérêt sur ce sujet parce que tu as de bonnes raisons de le faire, raisons qui sont fondées sur mon intérêt. En d'autres termes, dire « *je te fais confiance* » signifie que j'ai raison d'attendre de toi que tu agisses, sur la base de tes propres raisons, comme mon agent en ce qui concerne le sujet concerné. Ton intérêt incorpore mon intérêt.<sup>70</sup>

La force du Guanxi repose donc sur la confiance qui permet non seulement l'accès aux ressources disponibles de son réseau mais également à celles des réseaux de Guanxi des autres membres. Voici l'exemple E2 (Consulting en éducation et culture).

*Je viens de t'en donner une très bonne (expérience) : comment je récupère une affaire. Je suis en train de récupérer 13 écoles de commerce françaises, un groupe de 13 écoles de commerce. Parce que la personne avec qui je travaille à l'école des mines qui est le délégué général pour toutes les écoles auprès du ministère. Il connaît très bien le directeur des relations internationales d'une de ces écoles Y. Et il l'a beaucoup aidé. Il lui a parlé de moi, il a dit « écoute on travaillait en Chine avec quelqu'un qui est génial, qui fait du super boulot, si t'as besoins en Chine, vas le voir et c'est sûr que vous pourrez travailler ensemble. » Ce gars-là dit « ok, si j'ai l'occasion. » Et puis derrière ce gars il m'a dit « envoie lui un mail, je lui ai parlé de toi, vous allez pouvoir discuter. » J'ai envoyé un mail, en mars dernier je suis allé le voir pour discuter. Et il m'a dit « bon alors je sais que tu fais ça pour cette école, explique moi un peu plus. » Je lui ai expliqué, et il m'a dit « bon ça va, je vois que t'as l'air quelqu'un de sérieux, mais, mais le plus important pour moi, c'est que Pascal t'a recommandé. Parce que ce mec-là, c'est un ami, je sais qu'il travaille très*

<sup>70</sup> Terme défini dans son article « *Do we want to trust in government ?* » publié dans le livre « *Democracy and Trust* » en 1999. citation trouvée dans l'article « *Confiance inter-organisationnelle, intermédiaires et communautés de pratique* » d'Edward Lorenz sur le site cairn.info (<http://www.cairn.info/revue-reseaux-2001-4-page-63.htm#no10>) ainsi que dans le livre « *L'analyse économique de la confiance* » Par Tarik Tazdaï disponible en aperçu de Google Livre (<http://books.google.fr/books?id=e5EFCvKNUYEC&lpg=PA33&ots=bykuerd9IT&dq=HARDIN%2C%201999%20encapsulated&pg=PA33#v=onepage&q&f=false> )

*très bien, je lui dois beaucoup, et s'il me dit que c'est bien, je fais confiance. »*  
(E2)

Notre interviewé et le directeur Y des Relations Internationales d'une école sont tous amis de Pascal, donc ils sont mis en relation par l'intermédiaire de leur ami commun. Ayant occupé la position d'un nœud central, Pascal apporte une opportunité à tous les deux. Les liens forts renforcent l'identification et le développement de cette opportunité si Pascal propose cette opportunité à E2 c'est parce qu'il lui doit le Renqing :

*« Je lui ai rendu quelques services...le fait de passer du temps à discuter avec lui comment je vois son problème ou sa situation, ça lui a permis de résoudre des choses sur lesquelles il ne comprenait pas nécessairement ce qui se passait. ... Parce qu'il ne comprenait pas nécessairement bien l'environnement... ».*

Quant à Y ce qui a poussé cette affaire n'est pas la compétence de E2, c'est la volonté de devoir à Pascal et de lui faire confiance : *« je lui dois beaucoup, ... je fais confiance. »*

Le statut de la société E12 (H !Tang) est particulier : la société est enregistrée dans une île détaxée avec un compte à Hongkong. *« Ce qui permet que quand on a des clients étrangers, ils nous payent à Hongkong, on leur fournit une facture de société internationale. »* Si elle a un client qui exige une facture issue d'une société continentale, elle s'adresse à une autre société enregistrée en Chine continentale qui fournit les justificatifs de paiement. Et pour cela, E12 paye la moitié des frais administratifs correspondants. Ce mode de fonctionnement avec la société chinoise est basé sur la confiance. Car pour E12 le risque existe :

*« Le contrat est au nom de ma partenaire (Jiahan, le gérant de la société chinoise), c'est elle qui signe, l'argent arrive sur son compte, et après elle me reverse de l'argent, mais c'est purement sur la confiance. Elle pourrait du jour au lendemain partir et me dire : je (ne) te donne rien, c'est de l'argent sur mon compte, merci au revoir. »*

Mais la malhonnêteté n'est jamais apparue car leur relation repose sur plusieurs liens forts : entre elles deux, il y a d'abord le mari de E12 qui est chinois, ensuite il y a XuChao qui est l'ami d'enfance de son mari, puis XiaoSe – l'ami de Xuchao et pour terminer Jiahan l'ex-amie de XiaoSe.

Elles ont pu établir une relation de confiance car d'une côté elles ont des amis communs(d'où une familiarité),de l'autre, elles ont l'expérience d'avoir travaillé ensemble pour monter une galerie (d'où une concrétisation et une consolidation de leur confiance mutuelle).

*« Et en fait Jiahan et Xiaose quand ils étaient ensemble, ont monté ensemble une galerie. Et puis Jiahan et Xiaose se sont séparés, la galerie appartient à Jiahan, et comme on a un bon relationnel, voilà »*

La déloyauté sera condamnée collectivement par ce groupe d'amis. Jiahan n'est pas perdante mais relativement gagnante pour sa société grâce au service fourni à E12 (qui paye la moitié des frais). Mais elle ne le fera pas pour n'importe qui : elle le fait pour E12 qui est sa relation personnelle, mais si un jour E12 quittait la société pour trouver une autre chose, Jiahan arrêterait ce partenariat, même si l'associée d'E12 continue cette entreprise. :

*« Mon entreprise ici, c'est ma partenaire Félicia et moi-même ... toute les deux ensemble pour une entreprise. ... Jiahan ... nous a fait comprendre que si un jour je partais de la société... à ce moment-là, notre partenariat (avec Jiahan) s'arrêterait. Parce qu'elle avait confiance en moi, que c'était moi sa relation. Mais Félicia n'était pas sa relation personnelle à elle. Donc elle (Jiahan) est d'accord de faire un partenariat avec moi. Mais si je ne suis plus dans la société le partenariat ne continuera pas avec elle. »*



#### 4.5 Illusion culturelle sur Guanxi - Réseau

Le Guanxi apporte évidemment beaucoup d'avantage dans le développement d'une entreprise. D'après les témoignages, le Guanxi est garant d'une stratégie de réussite. Les entrepreneurs cultivent leur réseau de Guanxi et font tout pour pouvoir en tirer davantage. Ils cherchent à être amis avec les gens de haut niveau ou de pouvoir. Ils participent à des banquets et boivent des liqueurs fortes avec les gens du gouvernement afin d'avoir une carte de plus à jouer au moment difficile même si la plupart d'entre eux ne trouve pas du tout savoureux de vider leur verre de liqueur à plusieurs reprises pendant le repas. Les gens susceptibles d'être intéressants pour la réussite de leur entreprise sont considérés comme cibles avec qui on souhaite établir le Guanxi pour le court ou le long terme. Lorsque nous interrogeons les interviewés sur une définition du terme Guanxi, tout le monde a une image de ce que peut être le Guanxi : ils essaient de nous décrire ce terme en employant les termes de réseaux, relations d'affaires, bonnes relations, relation privilégiée ou encore le piston.

Sur l'ensemble des termes proposés par nos interviewés pour qualifier le terme Guanxi, nous n'en avons trouvé que 2 (amitié, lien familial) pour qualifier la dimension affective du Guanxi. La dimension instrumentale du Guanxi est beaucoup plus importante pour eux : 9 termes<sup>71</sup> sont cités 23 fois au total. D'autres termes (relation, connaissance et lien) n'ont pas été précisés : ils correspondent à la dimension générale à la fois affective et instrumentale.

Dimension affective	Dimension instrumentale	Dimension générale
4 fois	23 fois	17 fois
11%	51%	38%

**Tableau 10 : classification des termes proposés pour qualifier Guanxi**

En termes d'utilisation du Guanxi, nos témoignages se concentrent sur l'usage instrumental du Guanxi ; en termes de type de relation, le Guanxi est plus une relation professionnelle que personnelle vis-à-vis de nos interviewés.

---

<sup>71</sup> 9 termes représentant la dimension instrumentale de Guanxi : Réseau, copinage, contact affaire, commission, système mafia, piston, network, marketing et opportunité

Relation personnelle	Relation professionnelle	Relation g é n é rale
5 fois	13 fois	25 fois
12%	30%	58%

**Tableau 11 : classification des termes sur l'utilisation du Guanxi**

Ces deux tableaux nous permettent d'avoir la première vision de la compréhension du Guanxi de nos interviewés entrepreneurs. Le Guanxi est pour eux plus une relation professionnelle, et ils n'attachent par conséquent pas d'affection aux Guanxis.

#### **4.5.1 La sphère de vie privée et professionnelle**

Les Guanxis se présentent sous la forme de liens interpersonnels et informels qui modèlent toute la société. Il s'agit d'abord d'une relation privée entre individus. Sur toutes les sources de relations professionnelles ou privées, le Guanxi le plus intime est celui de type familial. Guanxi fait partie de la vie privée et est ensuite étendue à la sphère professionnelle. Les chinois ne distinguent pas leur vie professionnelle et personnelle. Les familles sont des Guanxi parmi le plus denses, les amis sont également des Guanxis. Il est préférable pour les chinois de pratiquer des affaires avec des amis. En France on évite de le faire. Les français ne sont pas prêts à mêler, en termes de membres de réseau, car pour eux, le Guanxi est une relation instrumentale tandis qu'un ami est purement une relation émotionnelle. Ils ont plus tendance à bien distinguer les différents réseaux professionnels en dehors de leur vie personnelle selon leur métier ou autres points communs.

*Je ne le considère pas un ami (mon Guanxi) car on ne se connaît pas suffisamment. On se voit pour parler business, on ne va pas faire la fête ensemble. On n'est pas ami dans ce sens-là. Je le considère comme une relation professionnelle, si c'est la traduction du Guanxi, pourquoi pas. (E9)*

En terme de moyen de communication, pour les chinois, les coordonnées personnelles et professionnelles sont exactement les mêmes. Les français ne communiquent pas avec les clients ou les fournisseurs avec leur email personnel. Et les chinois utilisent leur email Hotmail, Gmail Yahoo ou QQ pour les affaires professionnelles.

*J'ai été à Wulumuqi, l'aéroport de Wulumuqi, et l'entreprise a mis un énorme panneau de publicité et ils marquent : contacter nous par email et c'était*

[Zhangxiao3304@hotmail.com](mailto:Zhangxiao3304@hotmail.com) quoi. ... J'en suis sûr qu'il donne la même à ses amis, à sa famille et il donne cela aussi pour la publicité (professionnelle) quoi. C'est assez incroyable.... et même il a laissé son portable et c'est son numéro personnel. (E1)

L'explication de tradition historique et culturelle est que, sous l'influence sociale, on ne peut pas distinguer vraiment l'affaire personnelle et l'affaire professionnelle : la différence entre elles n'est pas nette.

La Chine a connu une croissance économique particulièrement soutenue depuis ces dernières années, l'opportunité des bonnes affaires surgit d'un moment à l'autre. Les gens se pressent afin de suivre le rythme de société et d'être prêt à tout moment pour en bénéficier au maximum. L'espace professionnel inonde la vie privée. Le mode de vie français cherche à séparer vie professionnelle et privée pour une bonne qualité de vie en dehors des heures de travail et une meilleure productivité pendant le travail. Pour les français, les chinois ne travaillent pas efficacement car rien n'aboutit à la fin d'une réunion de négociation. Ils n'aiment pas participer aux banquets avec des liqueurs alors que c'est un moment plus important que la réunion: non seulement il montre la volonté de vouloir travailler ensemble, mais aussi toute décision importante se prend à la table.

#### **4.5.2 Le principe de la réciprocité**

Guo est un chef de cabinet qui sait comment travailler et communiquer avec les gens de l'administration. Chaque fois que E12 rencontre un problème, Guo intervient et l'aide à le résoudre. Pour E12, Guo est son Guanxi important. Il lui offre souvent des cadeaux pour le remercier et maintenir une bonne relation avec lui. L'évaluation de la valeur du cadeau est effectuée selon deux critères : le temps passé et son salaire de base :

*On a estimé, ce n'était pas facile à estimer mais on regarde : son salaire est tant, il passe tant heures par mois pour nous. Donc ça fait combien. On a essayé de calculer comme ça.*

Ce calcul s'appuie sur une logique rationnelle et commerciale. Mais il ne répond pas à la norme de Renqing et leur Guanxi est remis à zéro à chaque fois suivant l'offre de cadeau d'une valeur équivalente au service reçu.

La norme de Renqing exige la réciprocité d'échange de faveur. La notion de payer le retour de service reçu peut être également retrouvé en France, sauf qu'en France, la

personne qui a reçu la faveur remercie d'une façon beaucoup plus légère et la valeur de retour est bien moins importante que la valeur reçue. Ce qui est totalement différent de la norme de réciprocité chinoise qui exige, pour le donateur de service, de ne pas espérer la réciprocité mais pour la personne bénéficiaire, non seulement elle est obligée de rendre, mais de rendre plus que reçu.

*«Je ne veux pas que vous me donniez quoi que ce soit. Pour moi, c'est mon travail de tous les jours. De faire un tout petit peu plus pour vous, ça ne me coûte rien. Ça ne me prend pas plus de temps. Donc ça ne me dérange pas. Je fais parce qu'on se connaît, et qu'on s'aime bien etc. »*

Guo ne peut pas demander de retour si E12 ne propose rien. Face à la proposition de remerciement, il doit trouver prétexte pour refuser. Cette hypocrisie complique le transfert de message pour celui qui ne connaît pas la règle du jeu. Il faut insister pour terminer cette interaction sociale.

Le retour est un geste avec le minimum de reconnaissance et de respect d'autrui. On doit rendre plus que ce qu'on a reçu car ce geste a plusieurs effets positifs : tout d'abord, c'est l'occasion de montrer sa générosité qui pourra minimiser la dimension instrumentale tout en augmentant l'importance de la dimension émotionnelle de cette transaction. C'est aussi un point important de distinguer le service rendu d'un Guanxi d'une relation commerciale. Ensuite, on garde plus de Mianzi en se donnant une belle image telle qu'on n'est pas un calculateur et qu'on est quelqu'un de généreux. Enfin, quand on rend plus que ce qu'on a reçu, la fin d'une transaction déclenche un nouvel échange. Cela permet au Guanxi de se développer durablement. Le non-respect de ce principe de réciprocité marque la volonté de ne pas développer ou d'arrêter le Guanxi.

La dissemblance de la valeur de départ (d'un service rendu) et la valeur de retour (de remerciement au service reçu) en France et en Chine est évidente. En France, les gens remercient avec une valeur beaucoup moins importante, tandis qu'en Chine la norme Renqing exige une valeur de retour plus importante. Et lorsqu'on trouve une équivalence entre la valeur d'aller et de retour, c'est un échange commercial.

### **4.5.3 L'usage instrumental**

Les gens utilisent leur Guanxi afin de poursuivre l'objectif instrumental. La volonté de gagner de l'argent existe dans toutes les activités économiques notamment dans la société chinoise où le perfectionnement et le renforcement des règles et des lois sont

malheureusement loin d'être achevés. Ce risque se manifeste plus facilement sur tout type de relation en l'absence de contraintes morales ou juridiques. Dans le cas où l'intérêt s'incline avantageusement vers une partie, il est possible que le bénéficiaire réagisse spéculativement. Pour cette raison, les chinois se lient par des Guanxis mêlés d'affection qui amène l'obligation de respect envers une norme de Renqing qui influe sur leur réputation – Mianzi- dans la société. Le Guanxi recule ou disparaît s'il repose sur un lien purement instrumental.

Parmi nos interviewés, l'entrepreneur E8 nous donne une bonne leçon instructive avec ses collaborateurs chinois. E8 dirige avec deux associés chinois un centre de loisir à Pékin. Tout s'est bien passé au début, ils étaient comme une famille :

*A l'ouverture, c'était vraiment une affaire de famille. ... il y avait la femme de l'ambassadeur et puis ces gens-là aimaient beaucoup la France. Et c'était un rêve pour eux parce qu'ils n'avaient jamais investi dans le bar (centre de loisir). Et ils avaient envie. Ils étaient d'accord que c'est nous qui gardions le management quand on a signé le contrat.*

Au bout d'un moment quand l'enthousiasme du débutant s'est refroidi, un des Chinois a décidé de partir parce qu'il a compris que c'est une affaire qui demandait beaucoup d'investissement et qu'elle portait en elle un faible taux de rendement à court terme. Il a vendu sa part à l'autre chinois sans prévenir son associé français car leur Guanxi est plus proche. L'autre Chinois est devenu automatiquement majoritaire. Il a récupéré également le management qui avait été confié au français et il gère à la façon chinoise, c'est-à-dire qu'il a changé le style défini à l'origine du centre de loisir :

*Comme des affaires demandaient de plus en plus d'argent, le bon chinois a vendu ses parts à l'un des partenaires à l'intérieur en disant qu'il ne veut plus continuer, et c'est trop compliqué. Donc il part. Mais ils ne nous ont pas parlé de ce changement. Et l'autre il est devenu leader comme il a acheté les parts de l'autre. Il est devenu majoritaire. C'est la femme que vous croisez tout à l'heure. Elle a acheté avec son mari. Jusqu'au mois avril, c'était très bien. Le business était confortable, à l'aise quoi. Et pas à pas, le gars, ayant acheté les parts il dit : c'est à moi, il nous dit « c'est mon truc, vous êtes maintenant minoritaire, on n'est que deux, c'est moi qui dirige et qui prend la décision. C'est moi qui prends les rôles ». Je dis : c'est très bien, si tu veux prendre les rôles, fait ! Du jour au lendemain, il a viré tout le monde. Il a viré tout le personnel. Ce sont des personnels qui avaient été formés, qui parlaient un peu*

*l'anglais. Du jour au lendemain, il y avait des fermiers ici, je parle dans le style. Vous arriviez ici, les serveurs ne parlaient pas un seul mot d'anglais, si bien que les gens qui sont venus, nos amis, les anciens qui venaient, ils disent : mais que se passe-t-il ? Ils ont viré les musiciens qu'on avait choisis en disant ils coûtaient trop cher et remplacé par des gens qui jouent dans des petits bars.*

L'ancien partenaire qui a cédé sa part avait un autre business à côté il est producteur à la tête il était content de pouvoir réaliser son rêve mais quand il a constaté que son rêve n'a pas abouti car il lui fallait consacrer plus de temps et plus d'énergie, il a décidé de se retirer sans trop de casse. Puisqu'il n'y a pas de contrainte liée à la rupture de sa relation avec son associé français, donc pour eux, c'est mieux de le vendre entre eux. Rompre la relation avec un étranger est moins important qu'avec un chinois, notamment un chinois local. Car le Mianzi est évalué socialement par l'entourage et la réception de Mianzi se fait avec les plus connus. ... S'ils nous prévenaient qu'ils allaient partir, et nous on va peut-être trouver un investisseur et nous on serait devenu majoritaire. Ils ont peut-être voulu que les chinois gardent la majorité. Quant à l'autre associé chinois qui est devenu majoritaire, il estime par erreur que son management à bas coût aidera mieux financièrement le centre de loisir, sa perception erronée l'incite à ignorer son associé français.

Le Guanxi instrumental n'est pas stable. Plus il y a de mélange d'affection, plus le Guanxi est constant et stable. Nous avons vu dans le chapitre 4.4.3 comment E6 peut satisfaire en continu à toute commande de panneaux solaires. Cette compétitivité exclusive est due au bon Guanxi avec son fournisseur. Ce Guanxi n'a pas été établi dans un objectif particulier. E6 mange ou boit de l'alcool avec eux pas seulement parce qu'il veut se montrer respectueux : C'est déjà son habitude de développer de bonnes relations avec les gens avec qui il travaille, le plus important étant qu'il s'intéresse à la culture chinoise. L'objectif de construction du Guanxi n'a pas été purement instrumental. E6 n'aurait pas eu cet arrangement favorable s'il avait invité précipitamment son fournisseur à un banquet sans un minimum de base de Guanxi.

Le Guanxi le plus solide est d'épouser un Chinois comme dit E7 car la relation n'a pas été liée par intérêt économique. La relation est basée sur une base purement émotionnelle. Systématiquement le Guanxi de toute famille chinoise est disponible. Le résultat de la mobilisation du Guanxi est plus efficace lorsqu'il repose sur la base d'affection.

#### 4.5.4 Résumé: Une distance non réductible

Au niveau du mode de vie, les Français vivent séparément la vie professionnelle et personnelle. Pour les chinois la sphère des deux vies est fusionnée en une seule. Ils ont besoin de connaissances personnelles pour l'établissement de la confiance et la prise de décision. La volonté de bien garder ses distances est le signe de ne pas vouloir mieux se connaître, et de ne pas vouloir devenir *Shuren*, ni *Guanxi*.

Au niveau du rituel et de la courtoisie, la réciprocité existe diversement dans les deux sociétés : lorsqu'on reçoit de l'aide ou une faveur, la réciprocité de la courtoisie - façon française - est de remercier rapidement avec une valeur bien moindre que celle reçue, et avec une valeur équivalente pour les gens plus éloignés. Tandis que les chinois doivent respecter les normes de *Renqing* : on n'a pas besoin de rendre le *Renqing* immédiatement, mais il faut rendre plus que ce qu'on a reçu. Pratiquer cette culture française de courtoisie dans la société chinoise révèle un manque de reconnaissance à ce geste de générosité. Un calculateur ou un avare sera isolé par la société.

La troisième barrière pour les Français est la synthèse des deux premiers. Au niveau de la nature de l'échange, il est évident que la construction des *Guanxis* sert finalement à maximiser son usage utilitaire. La différence entre les deux peuples est le mode d'opération. La méthode des français est directe, mais les chinois préfèrent nuancer et envelopper l'objectif utilitaire avec affection. Plus l'affection est représentée, plus le *Guanxi* est solide et constant, et plus le résultat de son usage est performant. La dimension émotionnelle du *Guanxi* nécessite qu'on anticipe la préparation dans la vie quotidienne à travers plusieurs interactions subtiles et non utilitaires. Cette dimension émotionnelle permet à l'interaction sociale de type *Guanxi* de se distinguer de l'échange commercial. Si les français ne veulent pas mêler vie privée et vie professionnelle, et s'ils ne veulent pas d'un ami dans leur relation professionnelle, la relation du type *Guanxi* peut difficilement être établie.

La distinction de la proximité du *Guanxi* est régulière et constante chez les chinois. Quelqu'un qui parle bien le Chinois peut être toujours considéré dans certains cas comme un étranger - la proximité du *Guanxi* que peut avoir un français avec un chinois n'est pas aussi proche que celle qu'il peut y avoir entre deux chinois. Le biais de perception causé par la différence culturelle, du principe de courtoisie ainsi que du mode de comportement crée cette distance infranchissable entre le français et le chinois en plus de la différence d'apparence physique.

## **5. CONCLUSION**





Cette thèse ne doit pas être considérée comme un produit fini, mais plutôt comme un avancement de recherche mettant un éclairage sur le terme mythique : le Guanxi. Dans le cadre de cette thèse, nous souhaitons également connaître les points de vue des entrepreneurs français sur ce terme et son impact sur le développement de leurs entreprises.

Considérant la différence fondamentale du côté culturel, historique et social entre la France et la Chine, nous avons initialisé ce travail par la partie « l'art du Guanxi » en faisant appel aux théories établies par des chercheurs venant de plusieurs domaines : l'anthropologie, la sociologie, l'économie et la gestion etc., ainsi qu'aux termes apparentés occidentaux afin de mieux positionner le terme Guanxi par rapport à la recherche de notre discipline. Une modélisation cognitive du Guanxi est suggérée, sans prétendre être appropriée à n'importe quel endroit et à n'importe quel moment, pour mettre en évidence le résultat de sa mise en opération : la variation de ses deux éléments principaux (Renqing et Mianzi). L'efficacité du Guanxi a été démontrée par les témoignages des chinois locaux ainsi que des études de cas de recherches antérieures en vue d'une compréhension explicite.

Notre question de recherche, surgie d'une bonne connaissance du terme, nous a conduits à une audition semi-directive auprès d'entrepreneurs français en Chine. Cette approche qualitative nous permet d'entendre une réflexion approfondie et sino-française avec les épreuves qu'ils ont affrontées. Enfin pour terminer, les résultats que nous avons obtenus nous invitent à préciser les limites de notre travail, ainsi que les perspectives que nous envisageons.

## ***5.1 Résultat***

Dans une société comme la Chine où on trouve un système législatif incomplet avec une application et un contrôle encore faibles, et un système d'information centralisé et « censuré », ainsi qu'un code de comportement « séquentiel », le Guanxi, grâce à sa fonction polyvalente, est un atout permettant d'accrocher la réussite plus facilement, que ce soit dans la vie professionnelle ou personnelle, pour ces entrepreneurs français.

Nous retrouvons des termes similaires en France : connaissance, piston ou bien carnet d'adresses etc.. Les valeurs de ces relations privilégiées sont néanmoins différentes de Guanxi. En France, ou dans les autres pays occidentaux, il a une connotation négative et péjorative (incompétence, mépris, malhonnêteté etc.). Son utilisation y est souvent perçue comme néfaste (corruption, manipulation etc.). En Chine, le Guanxi apporte une très forte

valeur de confiance qui prend le dessus sur les devoirs civiques et la morale. Dans le milieu des affaires, un bon Guanxi est plus important que de signer un contrat avec le partenaire. Les gros échecs des étrangers ou des sociétés étrangères sont principalement dû à une mauvaise compréhension des engagements de la philosophie de Guanxi.

L'écart de culture et d'autres facteurs tant subjectifs qu'objectifs créent une barrière invisible sur la compréhension du terme Guanxi et sur l'intégration sociale des Entrepreneurs. Accepter cette différence et s'accorder à la courtoisie et au code de comportement, de manière éthique et honnête, peuvent réduire cet écart. Considérer un ami comme un bon Guanxi n'est pas « être âpre au gain ». Transformer une relation professionnelle en amitié est un pas important pour renforcer la confiance interpersonnelle : c'est la condition préalable d'une coopération - en termes de contenu et de méthode - plus complexe, diversifiée et à long terme. Un réseau de Guanxi réunit la compétence de tous les membres du réseau qui ne se connaissent pas forcément. Seul le propriétaire du réseau en garde une vision stratégique : qui sait quoi ; qui fait quoi ; et surtout qui connaît qui car ce dernier permet d'agrandir (doublant voire triplant) la taille du réseau. La construction et la maintenance du réseau sont des questions à long terme ; elles sont estompées dans les allers retours d'aides et de services humbles et affectionnés. La détermination d'un objectif dépend de la composition de ce réseau : il est plus sage de se positionner dans la situation avantageuse permettant, par des courants forts, d'accéder et de dépasser au chaînon clé pré-identifié Mobiliser le réseau des réseaux pour attendre un objectif prédéfini est souvent pratiqué dans la société chinoise qui est elle-même un grand réseau hyper-complexe constitué d'innombrables réseaux qui s'entrecroisent. Un bon réseau de Guanxi est une source d'avantage concurrentiel : il permet de contourner l'obscurité d'un système de réglementation institutionnel, d'accéder aux informations souvent gardées par l'administration et rarement divulguées, d'augmenter par conséquent la compétitivité de l'entreprise. Développer un bon Guanxi est un chaînon clé pour développer une intelligence économique efficace et durable en Chine.

## ***5.2 Limites***

Nous proposons d'identifier les limites actuelles de notre approche sur les points suivants :

Nous avons fait le choix de concevoir une modélisation de l'utilisation du réseau de Guanxi portant une vision plus claire, même schématique, sur la variation de deux éléments principaux du Guanxi, en tenant compte de la spécificité de contextes différenciés selon le nombre de personnes. Les limites concernant cette modélisation résident dans le manque d'opérabilité ; cette dernière nous permettant certes d'évaluer

quantitativement le résultat de chaque utilisation d'une manière précise. La méthode adoptée conduit à une analyse relevant en théorie l'évolution du pouvoir social. Par ailleurs, les limites de cette modélisation, du fait de la complexité se trouvent également dans le manque de prévisibilité de cette utilisation, prévisibilité qui aide évidemment à l'optimisation de la prise de décision.

Ce travail étant construit à partir des interviews des entrepreneurs français est a priori limité par le nombre des entretiens. (Nous en avons parlé dans la partie de la validité interne et externe - chapitre 4.3.1.) Toutefois, l'objectif de cette recherche est de comprendre l'impact du Guanxi sur le développement de l'entreprise, en apportant une meilleure vision du Guanxi à travers leurs expériences. De surcroît, nous repérons que les résultats que nous avons obtenus sont limités par la taille de l'entreprise, 100% étant des PME.

### ***5.3 Perspectives***

Les principales perspectives de recherche qui apparaissent à l'issue de cette thèse concernent la réutilisabilité ainsi que l'amélioration de notre travail.

A plus court terme, nous pouvons envisager une recherche sur les commerçants chinois en France, avec pour objectif de déterminer l'impact de leur réseau de Guanxi sur le développement de leur société créée en France et sur leur vie personnelle. Ces entrepreneurs chinois, ayant vécu et grandi dans un environnement où la relation interpersonnelle est dominée par le type Guanxi, portent sans doute une vision complète sur le terme. Ont-ils, étant supposés avoir profité de leur Guanxi avec la Chine, également construit une relation de type Guanxi avec leurs partenaires français ? Est-ce que le Guanxi est toujours leur source d'information principale ? Quelle importance joue le Guanxi dans leur prise de décision ?

La société chinoise est une « société de Guanxi 关系社会 » ou une « société de Renqing 人情社会 » : elle est représentée par un grand réseau hyper-complexe constitué des innombrables réseaux de Guanxis entrecroisés dont les membres s'auto-organisent. L'acte d'un individu peut restructurer son réseau de Guanxi et les réseaux de ses Guanxis ; cette réorganisation des réseaux engendre en retour une force contraignante à laquelle l'action de l'individu des réseaux est soumise. Cette force n'agit pas directement sur l'individu pour intervenir sur sa prise de décision, mais, d'une manière indirecte, sur ses Guanxis et son réseau de Guanxis. Par exemple : pour un individu, le fait que la plupart de ses Guanxis acceptent une information le pousse à la croire ; il doit obéir à une norme si

celle-ci est respectée par ses Guanxis. Par conséquent, nous pouvons continuer la recherche, avec des sujets plus généraux, dans le cadre d'analyse des réseaux, avec une analyse sur le Guanxi d'un individu et son positionnement dans les réseaux des membres de son réseau, pour démontrer le mécanisme du processus de l'acte d'un individu (en micro) au phénomène social (en macro).

## **6. ANNEXES**



## 6.1 Termes familiaux

Appellation familiale Fr	Relation raffin ée	Appellation familiale Cnn	Appellation r éci-proque
fr ère	grand fr ère	哥哥 gēge	弟弟 d òdì 妹妹 m ěmei
	petit fr ère	弟弟 d òdì	哥哥 gēge 姐姐 jiějie
sœur	grande sœur	姐姐 jiějie	弟弟 d òdì 妹妹 m ěmei
	petite sœur	妹妹 m ěmei	哥哥 gēge 姐姐 jiějie
beau-p ère	mari de m ère	继父 j ìfù	儿 é fils 女 nǚ fille
	p ère de femme	岳父 yu ǎfù	nǚxù 女婿
	p ère de mari	公公 gōnggōng	x fù 媳妇
belle-m ère	femme de p ère	继母 jìmǔ	儿 é fils 女 nǚ fille
	m ère de mari	婆婆 p ópó	x fù 媳妇
	m ère de femme	岳母 yu èmǔ	nǚxù 女婿
grand-p ère	grand-p ère paternel	爷爷 y éyē	孙 sūn 孙女 sūnnǚ
			外孙 sūn 外孙女 sūnnǚ
	grand-p ère maternel	姥爷 lǎoye	外孙 sūn 外孙女 sūnnǚ
grand-m ère	grand-m ère paternelle	奶奶 nǎinai	孙 sūn 孙女 sūnnǚ
			外孙 sūn 外孙女 sūnnǚ
	grand-m ère maternelle	姥姥 lǎolao	外孙 sūn 外孙女 sūnnǚ
oncle	fr ère a ñ éde p ère	伯父 b ófù	侄 zh í 侄女 zh ínǚ
			侄 zh í 侄女 zh ínǚ
	petit fr ère de p ère	叔父 shūfù	侄 zh í 侄女 zh ínǚ



	Mari de sœur de père	姑父 gūfù	侄 zhí 侄女 zhǐnǚ
	Mari de sœur de mère	姨父 yífù	外甥 wàishēng 外甥女 wàishēngnǚ
	frère de mère	舅父 jiùfù	外甥 wàishēng 外甥女 wàishēngnǚ
tante	sœur de père	姑妈 gūmā	侄 zhí 侄女 zhǐnǚ
	Femme de grand frère de père	伯母 bómǔ	侄 zhí 侄女 zhǐnǚ
	Femme de petit frère de père	婶母 shěnmǔ	侄 zhí 侄女侄女 zhǐnǚ
	Femme de frère de mère	舅母 jiùmǔ	外甥 wàishēng 外甥女 wàishēngnǚ
	sœur de mère	姨妈 yímā	外甥 wàishēng 外甥女 wàishēngnǚ
beau-frère	mari de sœur	姐夫 jiěfū	姨娘 yíníáng (femme) 阿舅 ājiù
	grand frère de femme	大舅 dājiù	妹夫 měifū
	petit frère de femme	小舅 xiǎojiù	姐夫 jiěfū
	grand frère de mari	伯伯 bóbo	弟妹 dìmèi
	petit frère de mari	叔叔 shūshu	嫂子 sāozi

*Ps : les termes familiaux sont bien précisés pour toute relation. Nous avons cité les principaux pour l'exemple.*

## 6.2 L'impact de Zijiren sur le comportement organisationnel

Les Variables	Comportement en	
	Zijiren	Wairen
L'attachement émotionnel		
La familiarité	haute	Basse
Le Devoir	haut	Bas
L'attractivité	forte	faible
La confiance	haute	Basse
Le style de leadership		
La relation entre subordonné et cadre	S'accorder	Ne pas s'accorder
La participation à la décision	plus	moins
La communication bidirectionnelle	plus	moins
La marge d'autorité	grande	petite
L'attitude de traitement	bienveillante	sévère
La structure de l'organisation		
Le titre de travail	haut	bas
La position	centre	Autour
La fonctionnalité	importante	moindre
La description du travail		
La structure	floue	claire
La flexibilité	grande	petite

Le contrôle	vague	rigoureux
Le recrutement		
Type de contrat	cdi	cdd
Vitesse de promotion	rapide	lente
Le grade de promotion	grand	petit
L'opportunité d'entraînement	plus	Peu
La programmation de carrière	oui	Non
La distribution de ressources		
Critère de récompense	Pas de critère précis	Dépend de résultat de travail
Niveau de récompense	haut	Bas
Autres ressources	plus	moins
L'attitude de travail		
La satisfaction	haute	base
L'obéissance au rôle	haute	base
L'engagement organisationnel	haut	Bas
L'action organisationnelle	haute	base
Le taux de la mobilité	bas	haut

Ressources : Zheng (1995), le schéma de différence séquence et le comportement organisationnel des chinois

### 6.3 Yin et Yang de « Yi Jing »

Les occidentaux trouvent que les chinois ont du mal à accorder une définition précise ou donner une conclusion. Les chinois ne disent jamais «non », même quand ils disent oui, cela ne signifie pas forcément : «je suis d'accord ». C'est souvent pour montrer que «je vous écoute », ou «j'ai entendu ». Cette annexe est faite pour tenter d'apporter une réponse à cette particularité

Les chinois trouvent que l'évolution et le changement sont dus au mouvement du Yin-Yang, l'atténuation de Yin entraînant surement l'agrandissement du Yang, et réciproquement. Tout change à tout moment. Les chinois se préparent à chaque instant à mieux comprendre la tendance et à s'adapter à la nouvelle situation en cherchant une harmonie dans l'antagonisme du Yin et Yang.

*De tous les livres qu'ont pu produire, ou rêver, les diverses civilisations, le Yi King (YiJing 易经) pourrait bien être le plus étrange [...] Car ce livre initialement [...] n'est pas constitué au départ avec des mots mais seulement au moyen de deux marques, les plus simples qui soient [...] et pourtant ce qui paraît si peu former un livre a servi de livre de fond à toute une civilisation. (Jullien 1993)*

Yi (易) signifie le changement et la transformation, Jing (经) peut être traduit par le chemin ou la méthode. « Yi Jing » raisonne les changements par la transformation de Yin et Yang, qui sont la cause fondamentale du développement des choses et des phénomènes. Étant la plus ancienne archive et le premier des cinq classiques<sup>72</sup> des confucianistes. « Yi Jing » occupe une place fondamentale dans la civilisation chinoise au point que l'influence du Yin et Yang se voit partout. Laozi a associé la notion de Yin et Yang avec l'univers dans son grand œuvre « Dao De Jing<sup>73</sup> ».

---

<sup>72</sup>Cinq classiques 五經 : « Shi 詩 », « Shu 書 », « Li 禮 », « Yi 易 », « Chun Qiu 春秋 » correspondent aux « Classique des odes », « Classique des documents », « Classique des rites », « Classique des changements » et « Annales des Printemps et des Automnes »

<sup>73</sup> « Dao de jing » souvent traduit par « la voie de la vertu » en Français.



**Figure 18 : Tai Chi et BaGua (huit figures de divination)**

*« Dao a donné la naissance à Un, Un a donné la naissance à Deux, Deux a donné la naissance à Trois, et Trois a donné la naissance à tous » ----- « la voie de la vertu » par Laozi.*

Ce fameux texte de Laozi nous présente la cosmogonie version Taoïsme. Il trouve qu'au début, l'univers était en état de chaos et le ciel et la terre étaient mélangés, c'est grâce à Dao<sup>74</sup> que l'univers fut mis en ordre à partir d'une seule extrémité suprême (Tai Chi en chinois Taiji 太极). Cet Un donne la naissance de deux extrémités comme le ciel et la terre, le père et la mère, le yin et le Yang etc. L'interagir de Yin et Yang engendre le Qi (souffle vital) avec lequel le Yin et Yang créent tout phénomène de l'univers. La justice de l'univers est équilibrée par le dualisme de Yin et Yang. Les chinois pensent que tout ce qui est en mouvement dynamique, vitalité sort du Yang (comme le soleil, l'homme, la puissance, lumière et claire, la chaleur etc.), et tous ceux qui sont immobiles, calmes, négatifs viennent du Yin (la lune, la femme, la faiblesse, l'ombre, le noir et le froid etc.)

Le Yin et Yang sont intimement incrusté l'un dans l'autre, mais distincts ; ils sont à la fois complémentaires, concurrents, antagonistes (Morin 1977). Chaque phénomène possède deux aspects qui sont à la fois symbiotiques et complémentaires, donc tous les phénomènes du monde et leurs transformations et évolutions peuvent être expliqués par le principe de Yin 阴 et Yang 阳.

Le symbole - Yin et Yang - semble nous présenter une opposition absolue, mais il ne s'intéresse pas à nous apprendre des contraires extrêmes. Il n'en est rien car la vie réelle

---

<sup>74</sup>Dao : une force fondamentale de tout univers. Il est indescriptible car il n'a pas de forme, mais il est concret et son existence est réelle. Il est la philosophie et la voie spirituelle chinoise. Il est différent du Dieu occidental mais il est proche de la morale de Dieu. Il peut être traduit par justice, voie, méthode, art, principe etc. selon le cas.

est accompagnée en permanence par les transformations- mutation - interdépendance - conception. Avec les quelques exemples suivants, nous voyons encore plus clairement que tout pourrait être expliqué par le Yin et Yang.

Le jour est Yang et la nuit est Yin, l'un est toujours accompagné par l'autre, de plus, l'alternance des deux brouille leur ligne de démarcation, une fin de journée se transforme discrètement en début de soirée. Les chinois sont fiers de leur pays et croient que la Chine sera certainement un jour le pays le plus puissant car pour eux, c'est tout simplement l'alternance du pouvoir qui joue (Chieng 2008). La domination des pays passe de l'un à l'autre, chacun a son tour comme la France de Napoléon, l'Empire d'Angleterre sur lequel « jamais le soleil ne se couche » au début du 19<sup>ème</sup> siècle et encore la domination aujourd'hui des États-Unis. Les études historiques d'un pays prouvent aussi qu'entre des périodes de prospérité et de troubles, pas comme les occidentaux que la conclusion faite sur la statistique économique ou le taux de croissance de Pib. Yin et Yang impose un principe de l'infini. Le point d'extrémité est le point de changement. Les choses évoluent dans ce cercle Yin et Yang.

Yin et Yang révèle également une forte interdépendance car l'existence du Yang dépend du Yin et vice versa : l'autre n'existe pas sans l'un. Les deux aspects des contraires se conditionnent mutuellement : comme le noir ne l'est que par rapport au blanc ; sans haut, pas de bas.

La subdivision de Yin et Yang peut se traduire par l'exemple de sombre : Par rapport à clair, sombre est yin. Mais il serait plutôt Yang lorsqu'il y a plus sombre. Entre Yin et Yang, l'un ne se conçoit pas sans l'autre comme gauche et droite, mais il y a également gauche de gauche, droite de gauche, gauche de droite et droite de droite.

Revenons en début du chapitre, le chinois ne disent pas « non » semble facile à comprendre maintenant. En effet, tout est un dosage de combinaison de Yin et Yang avec une évolution et une transformation à tout moment. Les chinois se préparent à chaque instant afin de mieux s'adapter à la nouvelle situation en cherchant une harmonie dans l'antagonisme du Yin et Yang.

*La chine n'a jamais cessé, quant à elle, d'analyser tout réel par couples d'opposés complémentaires, formant entre eux polarité. [...] non pas une exclusion logique entre deux énoncés rivaux mais l'interaction-transformation permettant le renouvellement sans fin des phénomènes. (Jullien 2004)*



## 6.4 Wu Xing (Cinq éléments)

C'est le moment d'inclure cette notion parce que les chinois ne croient pas à une force extrême ni à une situation ultime négative car pour eux, il existe toujours une faiblesse qui détruit cette force et un point favorable qui nous aidera à sortir de cette mauvaise situation.

Le Wu Xing est souvent traduit par cinq éléments en français. En effet, Xing signifie marcher et fonctionner, et Mme Feng propose de traduire Wu Xing par Cinq agents. L'esprit principal de Wu Xing est la mise en mouvement de cinq types de substances. Ce sont par ordre : le Métal, le Bois, l'Eau, le Feu, la Terre. À chacun de ces éléments, correspondent une signification et une couleur : le Métal concentre et rassemble, il est représenté en couleur blanc qui signifie l'inhibition ; le Bois est en vert qui apporte la vitalité dans toutes les directions ; l'Eau coule et humecte sous terre pour s'y accumuler ; le Feu monte au ciel pour s'y répandre, il est associé avec la couleur rouge qui signifie le mouvement ou le changement ; et la Terre de couleur jaune nourrit et conçoit le peuple.

*L'eau est ce qui coule vers le bas, le feu est ce qui brûle vers le haut, le bois est ce qui est tordu ou droit, le métal est ce qui est malléable et changeant, la terre est ce qui peut être semée et produit les récoltes. ----- «Shang Shu • Hong Fan (尚书•洪范) »<sup>75</sup>*

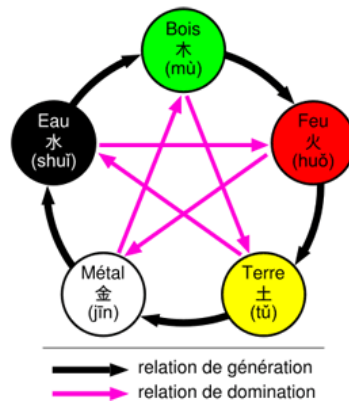
Les cinq agents sont liés l'un à l'autre. L'effet d'engendrement et de restriction est bien défini dans un ordre cyclique déterminé. D'une part le bois donne naissance au feu qui engendre la terre, le métal est né de la terre et le métal engendre l'eau qui arrose le bois. D'autre part par l'effet de domination, le métal tranche le bois, qui creuse dans la terre et la conquiert, la terre peut boucher l'eau en l'absorbant et l'eau peut éteindre le feu qui fond le métal. (Voir Figure 19)

Ces effets en ordres prédéterminés nous montrent à la fois qu'aucune des substances n'est supérieure aux autres et que chacune d'elle prédomine à son tour. Les chinois de l'ancienne époque essayent également de nous convaincre de l'importance de respecter la loi de la nature et les mesures prises doivent être adaptées aux ordres des cinq mouvements.

---

<sup>75</sup> «Shang Shu » est une série de plusieurs livres qui ont été rédigés pendant plusieurs dynasties Xia (vers 2000 – 1600 av J.C.), Shang (vers 1600 – 1000 av J.C.) et Zhou (vers 1000 – 256 av J.C.). Il est le premier livre historique en Chine.





**Figure 19 : le Wu Xing (Cinq mouvements)**

La contribution de la notion de Wu Xing dans la médecine chinoise est décisive. Elle s'intéresse d'abord aux causes des maladies et aux mécanismes biologiques afin de guérir radicalement la maladie. Elle examine le fonctionnement du corps humain, analyse chaque être dans son ensemble par la gestion d'une bonne circulation du sang dans un réseau de vaisseaux et d'énergies dans des méridiens. Médicalement parlant, chaque élément est en relation avec des organes, énergies, climats, sentiments etc.. Si une maladie est causée par trop de chaleur dans le corps (souvent avec pour symptôme des boutons de fièvre dans le corps ou sur les lèvres), il y a trop de Yang, il faudrait prendre un peu plus de Yin et d'après Wu Xing, l'Eau pouvant éteindre le Feu, des légumes (salades) et des fruits (pastèque) de Yin sont fortement recommandés et peuvent même guérir sans prendre le médicament.

L'application de Wu Xing est également présentée dans les constructions chinoises, un terme Feng Shui n'est pas étranger pour les français. Ce concept a intégré la philosophie de Wu Xing.

Pourquoi les chinois sont passionnés par la couleur rouge ? C'est parce que le rouge est la couleur du feu qui brûle vers le haut.

## ***6.5 Guide de l'entretien***

Locuteurs : les entrepreneurs français ayant monté une société à Pékin.

Enquête sur l'effet de Guanxi dans le développement de l'entreprise

Entretien semi-directif portant sur l'expérience professionnelle et personnelle des entrepreneurs en termes de Guanxi.

### **Ouverture :**

1. pouvez-vous me parler de votre entreprise, quelle est l'activité principale de votre entreprise ?
2. pourquoi avez-vous décidé de venir et de rester en Chine ?
3. depuis quand êtes-vous venu en Chine ?
4. parlez-vous le chinois ? ou quel est votre niveau de chinois ?
5. Comment avez-vous créé cette entreprise ?
6. Quelle est la plus grande difficulté que vous avez rencontrée lors de la création ?

### **Centrage :**

7. Connaissez-vous le terme Guanxi ?

### **Approfondissement :**

8. Comment le définissez-vous ?
9. pouvez-vous me parler de votre expérience par rapport au Guanxi ?
10. comment voyez-vous Guanxi ? portez-vous une vision négative ou positive sur le Guanxi ?
11. êtes-vous satisfait de votre Guanxi ?

**Conclusion :**

12. est-ce le Guanxi existe en France ?

13. quel est votre conseil aux autres entrepreneurs qui souhaitent venir en Chine ?

-Fin.-

## ***6.6 Quatorze interviews avec des entrepreneurs français à Pékin***

### **Interview 1 – Them: Web Design & SEO China**

Bonjour, Merci d'avoir accepté mon interview, pourriez-vous me parler comment avez-vous réussi dans votre entreprise dès sa création ?

Ce que j'ai fait pour la réussite de mon entreprise ici, c'est à dire entretenir un réseau ou un Guanxi je l'aurais fait un jour en France. Je ne suis pas sûr qu'il y ait une différence. Si je devais ouvrir une entreprise demain en France, (peut être allons-nous ouvrir des bureaux Them justement à Paris) je commencerais par faire la même chose, construire un réseau.

Pouvez-vous nous faire connaître votre parcours, comment êtes-vous venu en Chine ?

J'ai fait des études d'ingénieur en informatique. Ensuite j'ai fait un master pro d'affaires internationales à Dauphine, après je suis parti en Volontaire International (VI), c'est un statut pour une entreprise ou une administration, VIE et VIA, donc j'ai fait un Via où j'étais en Autriche, et après j'ai voulu absolument venir en Chine parce que la langue et la culture m'intéressait...

Aviez-vous déjà appris le chinois avant de venir en Chine ?

Je pensais alors que oui mais en fait non. (Rires) mon niveau était vraiment très très faible avant d'arriver, c'est... voilà, même maintenant je ne pense pas avoir un bon niveau mais et puis j'ai utilisé un livre de chinois qu'il est un peu... il y a beaucoup d'expressions que personne n'utilise. Oui j'ai commencé plutôt à apprendre ici. Mais je ne suis pas encore professionnel par exemple, avec mes amis, (oui, ça reste du langage courant) on parle anglais et français, les clients sont français.

Avant de venir ici, j'ai cherché l'information sur Internet sur vous, j'ai trouvé une petite interview que vous avez accordée à un journaliste.

Ah, je ne sais pas lequel

Je ne me rappelle plus le nom

C'est sur 01informatique ou alors c'est sur le blog de Jean Michel Bio ?

Oui

C'est sur le blog de Jean Michel Bio, c'est une interview en vidéo ?

Oui une vidéo

Sur le marché interne chinois

Oui

Ok.

Et donc il me semble que vous travailliez à l'ambassade avant ?

Oui, quand je suis arrivé en Chine, j'ai travaillé à l'ambassade. Pendant deux ans. En fait j'ai toujours eu envie de créer une entreprise, donc je ne savais pas quand, je ne savais pas quel serait le bon moment. J'en ai eu assez des problèmes de l'ambassade ; ce n'était pas assez stimulant. J'étais venu à l'ambassade c'était très bien, pour connaître la Chine etc. Donc voilà j'ai commencé mon entreprise en disant dans trois mois si c'est l'échec total et je pourrai rentrer en France. C'est dans cet état d'esprit que j'ai commencé,

Vous étiez combien au moment de la création de l'entreprise ?

Deux Avec Eric M. qui sont là. On s'est rencontré quand on était en Autriche,

Donc vous êtes venus en Chine ensemble ?

Enfait je suis venu avant parce que j'ai terminé mon volontaire international. Voilà et après il est venu en vacances et il n'est jamais reparti. Les vacances ont duré plus longtemps.

Est-ce que vous avez rencontré des difficultés lors de la création de société ?

Alors oui, y'en a beaucoup, administratif. On est parti sans investissement, voilà on n'avait pas d'argent, on ne connaît pas la langue,

Donc c'est le Guanxi qui vous a aidé ?

Euh, c'est d'abord des compétences techniques qu'on a vendues : on connaissait bien ce qu'on vendait, ça nous a aidés et le Guanxi nous a beaucoup beaucoup aidé, clairement.

Vous pouvez en citer quelques exemples ?

Bah, typiquement, mon premier client c'était l'ambassade, (rires) je savais quelles personnes il fallait convaincre, je savais comment les convaincre. Parce que je savais qu'ils étaient vraiment préoccupés,

C'est un français ou un chinois ?

C'étaient les français, et voilà quand j'ai répondu à l'appel d'offre, je savais exactement sur quel critère j'allais être jugé par rapport à quelqu'un qui ne connaît pas le milieu il ne va pas savoir qu'est-ce qu'il est important pour eux, et donc j'ai pu décrocher un des premiers contrats comme ça par exemple.

Est-ce que vous avez des clients chinois ?

Oui, bien sûr des clients chinois, souvent ils viennent chez nous pour avoir par exemple un design avec une petite touche occidentale. Par exemple une boîte de finance Guomao, et clairement on ne savait pas ce qu'ils voulaient. Ils ont dit : « faites-le comme vous voulez mais il faut qu'on ait l'impression que c'est des occidentaux qui l'ont fait. Voilà.

Est-ce que là vous l'avez grâce à votre Guanxi ?

Non, non non non. En fait ce qu'on vend c'est du marketing, c'est-à-dire, un positionnement en ligne, soit par mailing, soit par référence naturelle, soit par la publicité en ligne. Donc on a aussi beaucoup de contrat par ce biais-là. On le fait pour le client, mais on le fait aussi pour nous, et donc voilà on a beaucoup de clients qui viennent par Guanxi, et on a probablement autant qui viennent par Internet. On ne s'est jamais rencontré avec le client de Guomao. Tout s'est passé sur QQ.

Sur QQ ?

Oui,

Et vous utilisez beaucoup QQ ?

Ils sont venus sur le site, ils nous ont demandé le QQ, euh on l'a donné, le numéro de QQ, on a chaté et on a discuté des prix, les conditions, ils ont été d'accord, on a envoyé nos coordonnées bancaires sur QQ, ils nous ont fait le transfert d'argent –rire-, et on a travaillé pour eux et on a envoyé tout le fichier le code etc. par QQ.

Est-ce que vous étiez un peu surpris de ce genre de communication par QQ ?

Ah oui, bien sûr bien sûr, c'est la première fois et c'est vrai que le fait que sans vous rencontrer etc. on fasse un transfert sur notre compte dans la banque, c'est vraiment surprenant.

Après est-ce que vous avez comme ça qui sont aussi réalisés par QQ ?

J'en ai beaucoup qui passe par chat.

Et maintenant vous avez l'habitude ?

Oui de l'habitude mais euh, disons qu'il y a toujours un coup de fil ou euh soit je rencontre la personne à un moment donné soit au téléphone. Voilà, mais cette fois-là ils n'ont même pas vérifié si nous avions une entreprise. Ils verraient un numéro de QQ et c'est tout quoi.

Oui oui, mais ils ont peut-être, comme ils sont tout près, ils sont venus peut-être vérifié un jour et vous ne savez pas.

Non, ils n'ont pas vérifié j'en suis sûr parce que, au moment où ils nous ont écrit et nous leur avons donné notre QQ, on discute, on chatte les conditions et on leur envoie notre compte en banque et ils nous transfèrent etc. et tout ça en une demi-heure quoi. C'était vraiment hyper rapide.

Est-ce que vous étiez un peu surpris des communications faites par QQ, parce que le QQ est un outil de communication plutôt personnel, et là on l'a utilisé pour le travail ?

En Chine, personnel, business, n'existe pas, (rires)

Mais en France c'est bien distinct non ?

Oui c'est bien distinct mais en Chine, c'est pas distinct

Et depuis vous avez l'habitude de ça ?

Je vais te donner un exemple très simple. Ici les gens utilisent leur boîte Hotmail, Gmail Yahoo ou QQ justement pour le professionnel sur les business cartes ici, carte de visite c'est toujours marqué euh zhangyun99000baba... et Hotmail. J'ai vu une publicité à l'aéroport la dernière fois, euh ça coûte hyper cher d'avoir un panneau dans un aéroport, je crois que j'ai été à Wulumuqi, l'aéroport de Wulumuqi, et l'entreprise a mis un énorme panneau de publicité et ils marquent (il commence à rire en le disant) contacter nous par email et c'était [Zhangxiao3304@hotmail.com](mailto:Zhangxiao3304@hotmail.com) quoi. Ça c'est quand même, j'en suis sûr qu'il donne la même à ses amis, à sa famille et il donne cela aussi pour la publicité quoi. C'est assez incroyable. En France –rires- non, et même il a laissé son portable et c'est son numéro personnel. Il met voilà Shouji (portable en français) ... y a pas de différence, pas de différence.

C'est à dire ils vivent leur vie professionnelle et personnelle

Oui exactement, les moyens de communication sont exactement les mêmes. Donc moi j'ai du mal parfois car j'ai essayé de séparer, ils me demandent mon Skype par exemple, toujours, toujours, (mais pourtant vous n'avez pas caché votre Skype) non, j'en ai deux, j'en ai un professionnel au nom de la boîte, j'en ai un euh... oui, je peux plus le cacher oui au début je le cachais oui, maintenant non je ne le cache plus. Maintenant je crois que j'ai mis dans ma signature directement.

Oui, j'ai vu votre signature de Skype mais je n'ai pas vérifié si c'est votre personnel ou

C'est mon personnel, c'est mon personnel, on en a un professionnel qu'on avait créé. Maintenant je m'adapte oui à la mode chinoise c'est à dire je négocie mes contrats et tout par Skype.

Mais en fait, le chinois utilise en mélangeant leur relations professionnelles et personnelles, c'est ça la force du Guanxi non ?

Oui, je suis d'accord, je suis d'accord. Mais je fais ça aussi maintenant en Chine. Mon réseau professionnel et mon réseau personnel ça me fait connecter. Notamment aussi parce qu'on a beaucoup de business avec les français, et que on a beaucoup d'amis qui sont français et que ça finit par se mélanger quoi. La différence entre l'affaire perso et l'affaire professionnelle est vraiment pas nette ici.



Comment définissez-vous le terme Guanxi ?

Moi je pense que c'est vraiment un réseau et qu'on ne voit pas de différence. À part si il y a une différence, je ne sais pas, peut être que quand on est dans la communication en France on a une définition bien précise mais pour moi c'est vraiment le nombre de personnes qui vous connaissent que vous connaissez et comment vous interagissez avec ces gens-là. Plus vous alimentez votre réseau, plus le réseau vous alimente en retour voilà. C'est un peu comme dans un cerveau quoi.

Et à part de vous amener quelques clients, voyez-vous d'autres avantages du Guanxi.

Oui, bien sûr, bien sûr, c'est un réseau d'information. Dès que les gens voient une information par exemple et ils pensent que ça me concerne, ils vont m'envoyer un email par exemple. Ils vont dire « ah tiens, tu as vu ça ... » Dès qu'il y a quelque chose qui se passe sur internet en Chine, il y a forcément quelqu'un qui va me tenir informé. Le matin où Google annonce un échec en Chine, j'ai reçu trente mail, douze texto voilà.

Et ça prouve que vous avez vraiment de bons Guanxi en Chine

Oui ça prouve aussi que mon Guanxi entre guillemets fonctionne, qu'ils savent bien voilà que ça a un impact sur l'entreprise le fait que Google se retire de la Chine. Et donc voilà j'ai été prévenu immédiatement.

Et d'autres avantages ?

Du conseil, on est en Chine. Ce n'est pas notre pays. Les procédures juridiques fiscales etc. existent mais il y a toujours la procédure A et la procédure B qui n'est pas écrite et c'est aussi efficace etc. Pour avoir la procédure B il faut avoir de très bons Guanxis.

Est-ce que vous pouvez décrire la procédure B ?

La procédure, bah typiquement il a fallu qu'on crée une structure, alors là si on vous allez à la mission économique ou vous allez n'importe où la chambre de commerce ou si vous allez demander au bureau chinois, ils vont vous dire : ben, pour créer une entreprise étrangère, s'appelle \*\*\* c'est à dire une entreprise avec des capitaux qui appartient à des étrangers, il faut être dans un immeuble de classe A. C'est un immeuble de bureau haut standing qui coûte très cher au mètre carré. Et donc là c'est la procédure A. Pendant deux mois je croyais que c'est la procédure que je n'ai pas pu franchir. En réalité je me suis

rendu compte, donc j'ai demandé à des amis qui ont monté des boîtes donc je me suis dit bah ils ont des boîtes, ils ne sont pas dans des immeubles de classe A, comment ça se fait ? J'ai écrit à deux amis en disant que « euh, les gars, comment faire » ah oui, il y a la procédure B, mais en fait, tu peux ne pas être dans un immeuble de classe A et faire signer des voisins comme quoi ils sont d'accord que tu montes ton entreprise. Et si tes voisins ne sont pas d'accord, et tout simplement ils ne signent pas. Donc en fait, on ne fait signer que les voisins qui sont d'accord. Et du coup, bah, il n'y a aucun problème. Il n'y a jamais de problème : Puisque que voilà si tu trouves deux voisins qui sont d'accord, même si le troisième qui n'est pas d'accord, on ne va pas lui demander de signer, on demande juste ceux qui sont d'accord, c'est complètement absurde. Et ça marche.

Et là c'est l'information d'un ami étranger ?

C'est l'information d'un ami étranger oui, qui a une boîte ici.

Et après pour appliquer la procédure B, est-ce que vous êtes obligé de prendre contact avec une personne chinoise ?

Oui, j'ai des employés chinois qui cherchent des informations pour nous mais en fait, ceux qui sont exactement dans ma situation c'est à dire les entrepreneurs étrangers en Chine, c'est ceux qui peuvent m'apporter des informations les plus pertinentes. Un chinois, il ne connaît pas la règle sur les classe A et comment on peut s'en accrocher ? Il ne sait pas parce que quand on est chinois on n'a pas du tout ces problèmes-là. On s'en rend compte que quand on est un étranger.

Le terme Guanxi vous ne connaissiez pas avant de venir en Chine ?

Si je le connaissais avant de venir en Chine. Je lisais beaucoup d'article sur la Chine

Donc vous êtes psychologiquement préparé par Guanxi ?

Oui je savais que j'allais aimer ce pays avant d'y mettre les pieds. J'ai tout fait pour venir. En fait j'étais en Autriche, mais en fait je devais venir en Asie, ils m'ont changé ma destination deux semaines avant mon départ.

D'accord, c'est un accident

Oui c'est un accident (rires) sympathique j'aime bien cette culture mais oui c'est un accident. J'avais postulé pour venir en Asie et je voulais absolument venir en Chine mais en fait j'étais en affaire internationale à Dauphine, je devais pouvoir suivre les cours de chinois en INALGO en fait. L'année où j'étais en DESS en 2004. Ils ont arrêté cette coopération entre Dauphine et Inalco parce qu'il y avait trop de monde déjà en chinois. Donc même en choix de DESS j'ai fait par rapport au fait que je pouvais prendre des cours de chinois. Et il y avait aussi une option de faire des affaires avec l'Asie à Dauphine voilà. Tout a été calculé pour venir en Chine.

Depuis la création de votre entreprise, est-ce que vous avez eu l'expérience que sans le Guanxi vous ne pouvez pas vous en sortir avec le gouvernement chinois, les services administratifs, ou quelqu'un d'important ?

Beaucoup, déjà tous mes clients chinois viennent par le Guanxi, et la boîte de finance, je l'ai toute eu par le Guanxi, il y a toujours quelqu'un qui m'appelle en me disant que « tienne, il y a cette entreprise, je leur ai parlé de toi et ils ont besoin de tes services. » sans eux, j'en aurai même pas eu connaissance. Je peux te montrer un truc, on a du reporting, on gère tous les contacts qu'on a avec les entreprises extérieures. On rentre les opportunités de contrat etc. On est une petite boîte mais on est bien organisé et donc on peut après faire des graphiques comme ça, qui sortent automatiquement et qui montrent le CA par source. Et donc le word of mouth c'est du Guanxi donc. On voit que 50% de notre CA vient par le Guanxi. C'est très net. On voit que tous les jours les gens viennent par le lead qui nous demande de faire un site web, en général ce sont les gens qui viennent pour des petits contrats. Les contrats mettons pour 40, 50 mille euros ont plus tendance à venir par le réseau. Donc au final, on a autant d'argent du CA qui vient par le réseau que le lead, mais la somme de contrat est plus importante.

Au niveau de l'investissement, lequel est plus intéressant ? Vous savez, pour maintenir le Guanxi il faut du temps etc.

C'est difficile de calculer l'investissement et le maintien du Guanxi.

Comment vous le maintenez ?

En fait, je participe au réseau. C'est à dire j'apporte une contribution. J'envoie les leads ci, j'envoie le lead aux gens, j'essaie de créer du business entre eux, je favorise le business de mon réseau, et en contrepartie ils m'envoient du business aussi. Comment bah, il y a plein de moyens, si je ... j'ai rencontré quelqu'un la semaine dernière, elle cherchait du

boulot et elle m'a envoyé son cv et j'ai envoyé son cv aux contacts que je connais dans les boîtes ici et si ça pourrait les intéresser. Donc elle a eu des entretiens et demain si elle entend par quelqu'un qui a besoin d'un site web, probablement elle va le renvoyer à moi par exemple. C'est pas un donnant donnant, tu donnes, tu reçois, je ne sais pas ce fait d'équilibrer, je ne sais pas s'il y a un équilibre qui se fait, mais ce n'est pas calculé, ce n'est pas «je donne pour recevoir de cette personne-là». Contribuer à un réseau, je ne sais pas, c'est comme une association quoi.

Mais quand on contribue, même si on n'espère pas, on sait que ça va revenir un jour.

Exactement. Exactement parce qu'on reste actif dans ce réseau-là. Donc il suffit de rester actif, c'est un peu de la veille en fait. C'est à dire en envoyant son cv, non seulement je lui rends service mais je me rappelle à la mémoire des gens à qui j'ai envoyé un cv par exemple.

Est-ce que vous avez été embêté par un service administratif ou un bureau du gouvernement ?

Non jamais, pas pour l'instant on va dire.

Est-ce que c'est grâce à votre Guanxi ?

Non, parce que je suis trop petit. Je crois que je ne suis pas visible ; les grosses entreprises étrangères doivent avoir des relations avec la province le gouvernement etc. J'ai pas du tout besoin de faire ça, je suis trop petit. Par contre, si j'ouvre un restaurant, en moins d'une semaine, ça va arriver les services.

C'est lié avec votre activité principale.

Oui, si j'ouvre un restaurant, c'est sûr, sûr, je connais beaucoup de restaurateurs français : le jour 1 tu ouvres le jour 3 tu as l'hygiène, le jour 4 un pompier ... tu pourras leur demander. Mes Guanxis les plus importants ici se font avec les français. Clairement. J'ai des Guanxis avec les chinois mais ça n'a rien à voir. J'ai travaillé dans l'ambassade de France avant et je connais déjà une centaine de personnes. Et après dans tous les lieux que je fréquente, les associations, il y a beaucoup beaucoup de français. Je fais comme les chinois à Paris en fait. On est une communauté française à Pékin, à Shanghai qui s'aide entre eux. Ça fait vraiment un village dans la ville quoi. Un village de français dans la ville de Pékin. Si je rencontre un français dans Pékin, si je ne le connais pas, on a

forcément des connaissances en commun. Donc je peux chercher n'importe quelle entreprise française par exemple et je vais forcément trouver une personne que je connais soit dans l'entreprise soit une personne entre nous, quelqu'un qui peut me présenter dans l'entreprise. C'est toujours mieux d'avoir quelqu'un qui nous introduit auprès d'une autre personne, même avec les français. Sachant que le fait qu'on soit en Chine, le fait d'être un français, c'est un avantage immédiat parce que si en principe un interlocuteur à tel niveau hiérarchique mais il est chinois et mettons le patron n°1 ou n°2 est français, je peux directement discuter avec son patron alors que je n'aurais pas accès à cette personne là si j'étais en France par exemple. Typiquement je peux discuter avec le directeur de communication ou marketing d'à peu près toutes les boîtes françaises. Et je ne pourrais absolument pas le faire si j'étais en France. Je devrais discuter avec les gens de niveau hiérarchique plus bas clairement. Donc ça c'est le fait d'être un français qui joue.

Vous êtes assez content de votre Guanxi, vous n'est pas du tout contre votre Guanxi.

Non, pas du tout, je viens de te dire que j'ai fait la moitié de mon chiffre d'affaires grâce à mon Guanxi.

Vous pensez que ça peut marcher la méthode du Guanxi.

Je peux te montrer j'ai la liste de mes clients là Guanxi, Guanxi, Guanxi, site web, autre, Guanxi, site web, Guanxi, site web, site web, Guanxi, Guanxi, site web, quasiment un client sur deux a été envoyé par mon réseau. Donc oui je suis plus content de mon Guanxi oui.

Que recommanderiez-vous aux autres entrepreneurs français qui souhaitent travailler ou s'installer en Chine ?

Simplement de contribuer un réseau quelconque, en général il y a un retour, c'est ce que je disais c'était vraiment comme si c'était un cerveau, et il faut agir comme une synapse et envoyer de l'info et pas être avare en information en conseil etc. en général ça revient assez bien.

Finalement c'est un conseil qui marchera non seulement en Chine mais aussi en France ?

Exactement, c'est ce que je disais au début. Je sais que la notion du Guanxi est importante en Chine mais je pense qu'elle est importante partout en fait. Je pense qu'il y a plein d'entrepreneurs qui l'ont déjà fait en France. C'est juste que c'est moins, il y pas le terme,

c'est moins bien défini, mais je pense que tous les chefs d'entreprises qui ont 50 employés en France ont un réseau, un Guanxi dans leur département, dans la région etc.

Mais pourquoi quand on parle Guanxi, c'est comme si cela n'existe qu'en Chine ?

Je pense pas du tout, et je pense que ça existe vraiment partout, et de la même manière, pourquoi ça n'a pas été défini je pense que c'est une question que je te pose plutôt. (Rires). Mais j'ai réfléchi à la question quand je suis venu au début, j'ai vu comment ça marchait et j'ai vu que c'était vraiment la même chose et que ça marche partout et que j'ai des amis entrepreneurs en France et c'est exactement la même chose et ils ont réussi pour les mêmes raisons en prenant les mêmes méthodes. On n'a pas appelé Guanxi c'est tout. J'ai des exemples très concrets j'ai vu comment ils ont démarré et comment ils ont obtenu leurs premiers contrats.

Est-ce que cela est lié au fait qu'en France ce genre de manipulation est dévalorisé, souvent lié avec le piston ?

Ça c'est très très probable, mais ça ne veut pas dire que ça n'existe pas. C'est évident que le fils de ... ça aide forcément à trouver un stage dans la boîte qu'on voulait et que finalement on a une bonne expérience pour faire ce qu'on voulait après. C'est sûr que ça aide et c'est sûr que ça se fait. Mais effectivement peut être que c'est plus dévalorisé car il y a une notion, le Guanxi ça veut quand même dire qu'il y a un réseau pour des intérêts économiques. C'est sans doute une histoire de culture judéo-chrétienne fait pas, à mon avis c'est plutôt mal vu, c'est comme utiliser ses amis, sa famille etc. et c'est comme si on les utilisait pour le profit donc, ça passe pas. Mais ça ne veut pas dire que les gens ne font pas, ça veut dire qu'on ne le met pas en avant. En France on le fait avec le vin, le fromage, le dîner. En Chine c'est pareil, c'est juste qu'en Chine on a mis des mots, et en France on évite de mettre des mots.

En Chine on est content de montrer nos Guanxis, et socialement on est lié avec la situation de nos Guanxis.

En France c'est pareil, on est valorisé quand on a de bons Guanxis. Je faisais des stages dans des pme dans l'Est de la France et j'apprenais toujours avec qui déjeunait le patron de la boîte, c'est une petite petite boîte, on savait qu'il a déjeuné avec le préfet etc., et ça le valorisait évidemment. Dîner ou déjeuner avec un préfet en France c'est très valorisant, et c'est la même chose en Chine. En Chine il y a toujours des solutions, même pour l'électricité. Tu me parles du Guanxi, je dis toujours bonjour au gardien chinois, je

discutais toujours avec le gardien de compagnies où je suis, Quand je rentre de France, je leur amène du chocolat, et un jour on paye l'électricité avec la carte ici et quand on n'a pas payé ça coupe et « ça y est, il faut aller charger » et ça arrive toujours à deux heures du matin,. Donc on était vraiment dans la merde, il fallait qu'on termine le travail pour un client. Et on était avec Eric, et des collègues. On est descendu en disant merde, voilà on n'a pas de solution on ne peut plus faire marcher nos ordinateurs etc. Et le mec (gardien) qui est venu avec moi avons descendu dans le sous-sol, et il a dit de ne dire à personne que j'ai fait ça, il nous a branché en fait sur le circuit général d'électricité de l'immeuble qui sert à utiliser l'éclairage des couloirs etc. Ce mec, il nous a branché sur le circuit général, et nous avons pu continuer à travailler et le lendemain, on est allé payer et il nous a branché sur le circuit classique d'électricité quoi. (Rires) tu vois, si je n'étais pas sympa avec eux en disant un jour où je peux plus avoir d'électricité, j'étais sympa avec eux parce que j'étais sympa avec eux, et ils sont sympa au retour tu vois. Mais un jour j'ai eu besoin d'eux sans même savoir qu'il va me rendre le service en fait. Je ne savais pas du tout qu'il pourrait me rendre ce service.

Mais comme t'as pu le trouver à deux heures du matin ? T'es allé le chercher ?

Non, il était en train de fumer dans le couloir,

Tu l'as croisé alors, heureusement que tu l'as croisé

Je suis d'accord avec toi,

Si c'était un chinois, un chinois saurait que ce gardien pourrait être utile s'il y a des problèmes d'électricité

Mais maintenant t'inquiètes pas, je sais que c'est avec lui. Il a une boutique ce mec, j'achète souvent des conneries et voilà on discute et j'ai aidé à trouver le boulot pour son fils quand son fils cherchait des boulot etc. donc j'ai pris son cv j'ai envoyé son cv à un ami pour lui trouver un petit job d'été quoi. Et voilà le jour où j'ai besoin... mais depuis il m'a rendu plein de services.

Quoi comme services ?

Je m'occupe même plus de mon appart. Dès qu'il y a un problème de plomberie de n'importe quoi, c'est lui (grand rires). Mais les français sont exactement pareil ici, il y a de l'entre aide sur les français Je peux appeler n'importe qui si j'ai un problème. Par

exemple là j'ai été à Shanghai pour voir si je pouvais ouvrir un bureau etc., car il y a de la clientèle et de la demande. J'ai été logé chez quelqu'un qui habitait avant à Pékin et que je connaissais. J'ai été logé chez lui. Il est en France pendant ce temps-là et il a laissé son appartement donc j'ai eu un appartement gratuit pendant 10 jours à Shanghai. Tu vois, et les contacts que j'ai eu c'est des français et ils ont su que j'y allais et c'est des potes de potes, ils m'ont dit bah tient ils m'ont envoyé plein de contacts de gens à aller voir. Donc le principe du Guanxi c'est de se créer une communauté.



## Interview 2 – Pharos Education & Culture Consulting Group

Bonjour, pouvez-vous svp nous parler de votre société, quelle est l'activité principale ?

Ok, d'abord j'aimerais vous dire que typiquement tu prends euh, tu prends tout ce qui est euh, tu prends l'industrie en générale, les chinois sont très fort pour produire en masse beaucoup et très rapidement, par contre ils n'ont pas de connaissance de management de la qualité, sont pas encore très forts en ce qui concerne la logistique. En management ça commence à être possible de se former en Chine bien, mais euh, mais c'est que le début quoi. Je dirai pourquoi après, je connais aussi bien la situation parce que je travaille pour une des entreprises qui s'occupe de conseil stratégique pour les universités, les écoles étrangères en Chine. Donc je travaille avec ceux qui veulent s'implanter ou avoir un certain nombre d'activités dont je parlerai un peu plus après. Voilà en fait il y a un certain nombre de compétences qui manquent actuellement en Chine et donc pour un jeune diplômé qui est formé à l'étranger (au Japon comme en France) avec ces compétences là c'est beaucoup plus facile de trouver du travail avec des responsabilités. France et Japon sont très similaires parce que ce sont deux pays qui sont ce que j'appelle vieux c'est-à-dire sur un mode de pensée basée sur, on va dire uniquement sur l'expérience. C'est-à-dire le nombre d'années que tu as travaillé dans un poste et dans un pays est extrêmement limitant en fait. Et le Japon c'est beaucoup ça. Moi j'ai eu beaucoup de problèmes quand je travaillais au Japon parce que je travaillais avec un stagiaire et au bout d'un mois en fait, euh l'histoire est un peu longue et t'as du temps ? (oui, oui oui, j'ai du temps) bon, en fait pour terminer là, au Japon c'est difficile pour un étranger de trouver du travail et c'était dans le domaine ...

*-changement d'endroit à cause du bruit de la tôle du bar-*

Alors tu parles bien chinois maintenant ?

Je lis quelques caractères, oui, mon problème est que, du coup j'ai appris le japonais avant,

-hitagana, katagana et kanji ?

(Une phrase en japonais)

- je connais une seule phrase : watashiwa pei des, ha ji me ma ste. (je m'appelle Pei, enchanté de vous connaître)

C'est bien, c'est plus important pour se présenter. Quand j'arrivais au Japon, je ne savais même pas dire ça. Je savais dire bonjour, merci. Alors je savais dire un truc qui est très marrant mais qui servait absolument à rien pour mon travail c'est que « je coupe des pommes. » Parce que en fait, (rires) c'était (rires) la phrase, c'était la phrase type de, (rit) de mon professeur de japonais, à chaque fois il utilisait un truc, il disait alors vous voyez je connais la phrase « je coupe des pommes ». Et je suis arrivé le premier jour, je suis arrivé dans l'entreprise au Japon, c'était une entreprise japonaise, ils ne parlent pas un mot d'anglais, bah, deux mots quoi-bonjour, merci au revoir-. Ils m'ont demandé ce que je savais dire en japonais. Je leur dis et bah, et bah, j'ai dit bonjour, merci et je coupe des pommes. Et alors là ils se disent que ça va être très difficile avec lui, on va avoir des problèmes. On n'aurait pas dû l'engager. C'était très marrant. En fait le Japon est un vieux pays qui est, qui qualifie beaucoup sur l'expérience des gens. C'est-à-dire, l'expérience, ce n'est pas nécessairement la qualité d'expérience, mais le nombre d'années passées à travailler dans un poste et dans une entreprise dans un pays. Et en France c'est pareil. En France les jeunes quand ils arrivent dans une entreprise, il y a très peu de responsabilités qu'ils vont affronter. Et je crois probablement, la pire des entreprises c'est les cabinets de conseil. Typiquement pendant deux ans, les juniors, ils servent des cafés, ils font des photocopies et ils font des tabulations pour les formatages pour les rapports et peu de choses intéressantes. C'est un peu exagéré mais globalement c'est un peu ça. Et donc et en Chine, moi je suis arrivé, la première fois c'était après ma deuxième année d'école d'ingénieur. J'avais pris, j'avais décidé d'arrêter mes études un an pour faire une année de césure.

- c'est quoi ta spécialité ?

Ah, ça (rires) c'est une autre question rigolote. En fait je n'ai pas vraiment de spécialité Parce que je viens d'une école dite généraliste, donc comme disent tous ceux qui veulent se moquer de nous, on apprend un peu de tout et surtout de rien. Mais j'avais fait beaucoup de, j'ai fait l'informatique, j'ai fait de la finance, et j'ai fait du génie industriel. Et donc j'ai été embauché dans une entreprise qui n'a rien avoir avec le sujet, je dirai pas mal de chose mais non enregistré, je t'explique pourquoi après. J'ai travaillé sur, ma première mission, c'était de revoir tous les canaux d'import d'articles de conditionnement. Donc de packaging venant d'Amérique du Nord et d'Europe. Et de revoir toute la filière de produits finis sur une dizaine de pays d'Asie du sud-est. Export de l'usine, une très grosse usine pour un très gros groupe. Et j'ai continué en faisant de l'interface production logistique, et j'ai fini ma mission, en coordonnant la construction de la troisième phase de l'usine. Et j'avais à l'époque 22 ans.

-c' était une grande responsabilité par rapport à ton âge.

Voilà ça j'aurais pu trouver qu'en Chine. Jamais en France, jamais en Europe, jamais au Japon. Peut-être aux Etats Unis ou, mais même aux Etats Unis, la confiance qu'on donne se base sur vraiment ce qu'on est capable de se servir de la personne, mais non pas ce qu'on imagine, ce qu'elle pourrait être, et c'est le cas en France. Même pour les Etats Unis, c'aurait été difficile. Donc j'arrivais là ici en Chine d'abord à cause de ça, parce que c'est un bon moyen d'avoir une bonne expérience professionnelle, avec des responsabilités élevées et qui n'avait pas de préjugé sur le fait que malgré mon jeune âge, je maîtrisais cette compétence.

-c'était à Suzhou ?

Oui, c'était à Suzhou. Comme tu sais ça ?

-tu l'as dit tout à l'heure.

Ah je viens de le dire, Ok, d'accord. Et la première fois que j'arrive en Chine, c'était pour ça.

-tu es resté pour combien de temps ?

Un an. Un an, ensuite je suis rentré un mois et demi en France et je suis reparti à Shanghai pour faire mon stage de fin d'études. Et mon stage de fin d'études en fait consistait à monter une plateforme de coopération universitaire entre une école d'ingénieur en France et l'université de Jiaotong Daxue à Shanghai. J'ai monté une plateforme sur la Micro-électronique, échangé entre les universités les modules des professeurs et modules d'enseignement, échangé des étudiants, monté le partenariat de double diplôme et monté le partenariat dans le domaine de la recherche et le développement.

-pour quelle école française ?

L'Ecole des Mines. En fait, je suis diplômé de l'école des Mines. Donc j'ai fait ça pour cette école-là, ensuite j'ai terminé mes études au Brésil. Je suis revenu quelques mois au Japon et puis avant de commencer à travailler à Pékin en avril 2006, j'ai travaillé pour une petite pme française qui fait des accessoires de fixations de peinture automobile, donc tout ce qui est mélangeur, fraîcheur, laveur, remplisseur d'aérosol, un peu de tout. Et en

fait j'ai été embauché à ce moment-là pour mettre en place un système de management de la qualité qui remette en action toute l'industrie, toute la partie industrielle de l'entreprise. C'est une entreprise qui était au bord de la faillite en 2006, et donc qui a eu un général manager qui était embauché qui a repris toute la partie financière, administration, vente. Et moi au début j'ai pris tout ce qui était management de la qualité et système industriel. On a été certifié iso 9001 mais version européenne. Tu sais en Chine, on parlait du Guanxi, en Chine ça coûte 20 mille Kuai un certificat de Iso9001. Ensuite j'ai monté le département du support technique, j'ai monté un département de R&D, et puis après, il avait plus rien à me faire faire. Et en fait, lors d'un entretien avec mon ancien patron j'ai demandé quel était l'avenir que je pourrais avoir professionnellement dans le groupe ? Il me dit « écoute, très honnête avec toi, t'en as aucun ». Parce que le seul poste qui peut être intéressant pour toi c'est le mien. A l'heure actuelle tu as 26 ans, donc même d'ici un an ou deux, t'en aura 27, 28 et même si je te recommande le jour où je pars, c'est sûr que le PDG fera jamais confiance à quelqu'un qui a 27, 28 ans, pour prendre la direction d'une filiale qui a 100 personnes plus deux comptoirs commerciaux en Chine.

-pourtant toi, tu es le plus expérimenté dans ce poste.

Mais justement, parce que c'est une petite pme familiale française. Donc en fait à partir de ce moment-là j'ai continué à faire mon travail bien pour cette entreprise, j'ai commencé à réfléchir aussi à ce que j'ai envie de faire à côté. Et en fait, vu que je me suis souvent battu contre mon âge, je me suis dit que le moyen le plus simple de ne plus avoir à se battre est de ne plus avoir de patron. Donc j'ai commencé avec un premier associé une première entreprise dans le domaine industriel sur lequel tu garderas ça pour toi, parce que c'est une chose sur laquelle personne en Chine ne sait que je travaille dessus. En Chine ce que voient les gens de moi, c'est une entreprise qui s'appelle Pharos Education, qui est le cabinet de conseil dont je parlais pour les universités et les écoles, donc on s'occupe de la stratégie d'un certain nombre d'écoles et d'universités principalement en France et en Angleterre. Qui veulent soit venir s'implanter en Chine, soit qui veulent avoir certains nombres d'activités, que ce soit recruter des élèves, créer des partenariats avec des entreprises, pour des bourses d'étudiants, pour des stages, pour placer leurs étudiants une fois qu'ils obtiennent leur diplôme, pour créer juste de la visibilité pour l'école, en Chine qui est vraiment un environnement extrêmement compétitif.

-pour ça, tu t'associes avec Campus France ou Edu-France

Pour ça je m'associe avec une très bonne amie chinoise. Et on a monté cette entreprise tous les deux. Et Campus France au début a eu très peur de nous.

-du fait que tu vas peut être prendre leur place ?

Exactement. L'ambassade aussi a eu très peur au départ, parce que ils ont le service de coopération culturelle, et en fait je suis allé les voir, j'ai expliqué clairement ce que je faisais, et je leur ai dit que, en fait, on est exactement leur complémentaire. Je n'ai pas du tout envie de les remplacer. Je n'ai pas du tout envie de proposer un service qui est gratuit, parce que le service de coopération culturelle pour les universités et les écoles c'est gratuit. Mais simplement moi j'étais sur un niveau beaucoup plus proactif, c'est-à-dire que, si tu veux, campus France font de la, beaucoup de veille, veille juridique, veille concurrentielle, veille de partenariat possible. Mais ce n'est pas eux qui vont aller démarcher un certain nombre d'universités pour faire le boulot. Pour dire voilà, euh vous voulez un partenariat stratégique dans le domaine de mécanique, et ben, voilà en Chine quelles sont les dix meilleurs universités connues pour la mécanique. Et mieux que ça, quelles sont les dix meilleures facultés connues pour la mécanique. Parce que l'un des gros problèmes de la Chine au niveau éducation à l'heure actuelle c'est que la majeure partie des universités sont localisées sur Pékin et Shanghai. Et tout ce qui est en dehors de ces villes là ça n'a pas de valeurs à leurs yeux. Et c'est très dommage parce qu'il y a des perles, des facultés qui sont excellentes, victimes dans les provinces. Typiquement parlons de la meilleure faculté de mécanique de Chine qui se trouve à Harbin.

(Répond au téléphone) c'est une très bonne université en mécanique.

-quelle université à Harbin dont tu parles ?

A Harbin ? Et bah je n'ai pas de mot en tête mais si tu veux faire de la mécanique..

-Ha Gong Da ?

You ke neng (possible), j'ai mes dossiers sur les universités, moi, parce que j'avais fait une étude en détail pour savoir qui, euh, parce que Qinghua c'est la meilleure université scientifique de la Chine. En moyenne c'est vrai, mais en détail ce n'est pas vrai. Ce n'est pas vrai du tout. Et ça, personne ne le comprend à l'heure actuelle. Et moi je me bats pour dire à mes clients, n'y allez pas, c'est même plus la peine de regarder Pékin ou Shanghai. Il y a tellement de partenariats qui existent, c'est plus intéressant pour vous.

-ce n'est même plus intéressant pour eux non plus, les universités chinoises à Pékin et Shanghai, elles ne cherchent plus les partenaires.

C'est le problème, ou alors, elles cherchent plus mais elles disent oui. Simplement il y a aucune réponse.

-c'est le oui chinois.

Exactement. C'est toujours bien d'avoir une ligne, de plus, sûre... mais si tu veux stratégiquement, on ne peut dire non et elles n'ont matériellement pas le temps de consacrer de l'énergie et des ressources à tous les partenariats. Ce n'est pas possible. Et typiquement les partenariats à qui ils consacrent du temps c'est le MIT, Harvard, Stanford, c'est quoi, c'est Cambridge, Oxford et puis tu vas avoir, peut-être, l'Ecole Polytechnique en France, Central, les Mines. Moi je représente en Chine maintenant les écoles des Mines, et les Ecoles des Mines en France, pour eux, ok, ils peuvent aller voir. Si vous voulez 5 partenariats stratégiques, ce n'est pas la peine d'aller voir là-bas. Pourquoi j'ai dit ça, on parlait du Campus France et de l'ambassade, oui en fait on est très complémentaire, parce qu'on agit après. Nous on va vraiment faire des études stratégiques détaillées et on va accompagner nos clients pour mettre en œuvre cette stratégie. Et c'est génial c'est qu'on travaille avec des écoles d'arts, travaille avec des écoles d'ingénieurs, de commerces, des écoles plus techniques dans l'hôtellerie, le tourisme, le maquillage et chaque fois c'est des problématiques qui sont complètement différentes et des profils complètement différents. Donc l'aspect relationnel rentre énormément en jeu parce qu'il faut être capable de comprendre bien qui est en face de toi et ce qu'il veut, qu'est-ce qu'ils attendent. Et combien c'est la deuxième question. Combien eux ils attendent, c'est la deuxième question, et combien il peut payer c'est la troisième.

-ça c'est l'activité de ta première entreprise et c'est ton image officielle en Chine.

Non ce n'est pas la première entreprise que j'ai créée. C'est l'entreprise que tout le monde connaît. Je dis ça parce que tu n'es pas à Pékin et que ça peut te servir. Typiquement à Pékin à part mon associé, et H, je pense qu'il y a personne d'autre qui sait tout ce que je fais. Parce que c'est la Chine ça, justement c'est important de pas brouiller la vision que des gens ont de ce que tu fais et de toi. Est-ce que tu vas rencontrer un gars qui s'appelle KC ?

-pour l'instant je ne suis pas encore en contact avec lui.

J'ai vu qu'il est dans la liste du mail de II. Alors, très intéressant parce que KC, il est très connu à Pékin parmi les entrepreneurs parce qu'il a monté une entreprise, une agence immobilière. Et il est extrêmement dynamique, et il a monté plein de business. Il a monté une créperie dix minutes d'ici à pied.

-Oui, il m'a parlé de ça II.

Voilà KC, il est très connu pour ça à Pékin, KC dit de lui que c'est un Serial entrepreneur. Un entrepreneur en série quoi.

-il en crée une par jour ?

Pas loin. Si tu le rencontres, il te parlera mieux que moi. KC a le même problème que H et moi : il est débordé. Mais lui, c'est vraiment un concept de « serial entrepreneur », c'est-à-dire qu'il crée un certain nombre d'entreprises, mais il reste très imbriqué dans toutes ces entreprises qui lui-même est limité en terme d'énergie et de ressources que tu mets dedans. Moi ce qui m'intéresse, c'est un concept assez personnel de « parallèle entrepreneur ». C'est effectivement lancer plusieurs choses, mais qui fonctionnent en parallèle, mais qui n'ont pas besoin d'avoir ta ressource en permanence pour fonctionner. C'est-à-dire si toi tu pars 2 semaines en vacances par exemple, j'ai des bons associés. J'ai de la chance d'avoir d'excellents associés, pour l'instant, je touche du bois. C'est des amis que je connais de longue date et qui sont très très compétents aussi. Et donc moi je veux bien sur certains points satisfaire mon besoin mais je n'ai pas besoin de passer toutes mes journées sur tous les business en même temps. C'est la bonne formule pour être capable de prendre ses vacances quand on en a envie et avoir une vie qui reste humaine. Parce que, un gros problème des entrepreneurs, particulièrement ici en Chine, c'est qu'ils bossent comme des malades, donc 7j sur 7, 20h sur 24, donc t'es fatigué, t'as tous tes cercles sociaux que tu rencontres c'est que des associés ou des business partenaires. Donc pas de vie privée non plus, à savoir ami perso, copine, copain, et donc en gros tu deviens une machine à travailler quoi. Ce n'est pas tout à fait mon idéal de vie.

-Et tes associés, ils sont français ou chinois ?

J'ai une associée chinoise qui est amie, je précise parce qu'on me pose souvent la question. Et c'est vrai, c'est marrant parce que à partir du moment, en Chine, où tu t'associes avec une chinoise, ah c'est ta copine, c'est ta femme. Non, pas du tout, c'est juste une très bonne amie. Et un français, que je connais parce qu'on a fait des études ensemble. Et on était binôme ensemble à l'école, donc je connais bien ses défauts, et il

connaît bien les miens aussi. Et un autre français que j'ai rencontré ici à Pékin il y a 4 ans. Et sur d'autres projets je travaille avec des consultants, des partenaires qui sont français. Je travaille aussi avec mon frère sur certains projets. Lui il habite en France mais il a aussi monté une entreprise qui fait du, le terme technique c'est SAS, software and service. C'est en fait si tu veux, c'est un nouveau business modèle qui consiste à développer un software qui tourne sur les propres serveurs de celui qui désigne le software mais pas sur les serveurs du client, c'est-à-dire celui qui design le software, qui garde la propriété du software, et en fait il le loue, il loue l'utilisation du software aux clients. Donc il peut louer ses softwares à plein plein de clients. Et donc je travaille principalement avec des associés français mais celle avec qui je travaille le plus c'est une chinoise.

-Comment connais-tu le terme Guanxi.

C'est probablement un des premiers mots que tu entends en Chine quand tu commences à travailler.

-Donc ça veut dire que tu le connais après que tu sois en Chine.

Oui.

-et dans quelle occasion tu le souviens ?

Je vais dire une bêtise.

-oui, très bien.

Je vais dire une grosse bêtise. En fait,

-C'était à Suzhou ?

Oui définitivement,

-c'est-à-dire dès que tu arrives en Chine, tu es renseigné ?

J'ai eu, en fait, un gros problème de Guanxi justement qui a failli me faire virer de mon premier travail à Suzhou. Et je pense que c'est à ce moment-là que j'ai dû entendre pour la première fois le mot de Guanxi. La mission sur laquelle j'étais était donc d'organiser un certain nombre de logistiques. Et donc une partie de mon travail c'était de mettre en



place le cahier des charges pour un appel d'offre sur les transporteurs internationaux. Et donc j'ai présenté ça à ma patronne,

-chinoise ou française ?

Française d'origine chinoise, et c'est très important parce que en fait sa carrière qu'elle a fait est beaucoup grâce à ça. Et elle a aussi un grand sens politique, dans le bon et le mauvais sens du terme. Et donc j'ai présenté ça à ma patronne, et elle m'a dit ok allons-y, ça me paraît très bien. Et donc j'ai présenté le résultat, j'ai présenté après mes conclusions en disant bah voilà, je pense qu'il faut qu'on utilise telle entreprise pour faire tel travail. Elle m'a dit non, on va utiliser telle entreprise pour faire le travail. Je dis bah, moi je veux bien, ce n'est pas moi qui prend la décision, c'est même pas mon argent, mais ils sont plus chers, à priori ils sont moins compétents, et ils nous offrent beaucoup moins de choses, beaucoup moins d'avantages qui peuvent vraiment décharger le travail de l'usine. Donc je ne comprends pas. J'aimerais bien savoir, parce que ça fait deux mois que je bosse là-dessus et je n'ai pas eu de réponse. Bon, je suis parti ruminer dans mon coin. Il se trouve qu'en fait, la patronne de cette usine qui m'avait embauché ce n'était pas normalement ma patronne directe. Ma patronne directe c'était en fait la responsable logistique de l'usine, qui était tellement à la rue, justement parce qu'elle n'était pas compétente, elle avait été débordée par la logistique interne qu'elle n'avait pas le temps de se focaliser sur tout ce qui était logistique externe. Et donc je passais en direct. Mais bon, hiérarchie, j'ai mis quand même en copie tous ces dossiers que j'avais envoyés. Et il se trouve qu'elle a fait une boulette, elle a envoyé ça au responsable du transport mondial du groupe, et au responsable logistique Asie. On a vu ça, et on a dit que c'est génial, il faut absolument faire comme ça. Et ils ont appelé ma big boss, en lui disant : on vient dans 2 semaines en Chine pour discuter un certain nombre de points, d'ailleurs on a vu que t'as un stagiaire de long durée qui va rester un an, et qui a fait un super boulot en logistique, il faut absolument faire comme il dit, ça va nous simplifier la vie. Et donc en fait elle s'est trouvée piégée. Pour ça elle a failli me couper la tête parce qu'après ça, elle m'en a voulu à mort. Et en fait, j'ai été sauvé parce qu'elle a eu une promotion et elle a été remplacée par quelqu'un d'autre. (Rires) c'est très marrant. Et en fait j'ai appris après que cette nana était une très bonne amie du patron de l'entreprise avec laquelle elle voulait, du patron en Chine, avec laquelle elle voulait travailler. Voilà, c'était la première fois que j'ai entendu parler du mot Guanxi et que c'était la première fois que j'ai eu vraiment l'expérience de ce que c'est le Guanxi, et ce que ça peut entraîner.

-et ces trois entreprises qui ont répondu à l'appel d'offre sont toutes des entreprises chinoises ?

Non, il y a eu 6 entreprises qui ont répondu, et parmi elles, y'en avait une seule chinoise. J'avais offert la faveur d'une entreprise française qui dépend d'un très grand groupe français. C'est une entreprise de logistique donc tu connais peut être le nom, le groupe Bolloré, eh c'est un des amis Sarkozy.

-ah d'accord.

Vincent Bolloré, et il a plein plein activités entre autre il a une entreprise qui s'appelle SDV et qui est une entreprise de logistique qui est un peu comme DHL comme SL, comme panel pinar, ce genre de UPS etc. et en fait c'était au profit d'elle, elle a choisi une autre entreprise qui dépend d'un grand groupe français, je vais pas le citer parce que ça ne sert à rien, qui est très connu aussi d'ailleurs. Je l'ai cité tout à l'heure. Je l'ai cité dans les quelques noms. Mais euh, parce que euh, en fait si tu veux il y avait un groupe de dirigeants français d'origine chinoise, à l'époque, il y a longtemps en 2003, qui, et elle, se connaissaient très très bien, et de faire du business ensemble. Voilà, c'est ma première introduction du Guanxi en Chine.

-c'était plutôt une mauvaise expérience, ou c'est une expérience inoubliable.

Inoubliable, ça m'a coûté, ça m'a coûté mon, un stage de fin d'études dans une filiale de cette entreprise au Brésil un an plus tard. Parce que, parce qu'elle, elle m'a, elle s'est arrangée pour flinguer mon dossier quoi. Elle m'en a beaucoup voulu et je sais que, et c'est tellement marrant parce qu'il se trouve que la personne qui m'a remplacé est devenu un très très bon ami, et donc a travaillé après avec cette personne là au niveau le plus élevé. Et cet ami-là s'est marié en Chine il y a deux ans en 2008 à Suzhou. Et il avait invité donc ses amis et aussi sa hiérarchie directe etc. et en fait, il y avait donc plein plein de grandes tables il m'a dit bah « écoutes, je t'avais mis, pour certains nombres de problème de famille »... il m'avait changé de table ; il dit « est-ce que ça te dérange pas », mais non, je m'en fiche, y a pas de problème. Je m'assois à la table, je dis bonjour à ma voisine à gauche et c'était cette personne-là. On s'est regardé comme ça, et c'était vraiment rigolo.

-si le supérieur a soutenu ta proposition, ça veut dire qu'elle a fait une erreur, mais pourquoi elle a eu une promotion après ?

Parce que c'est un très gros groupe. Et elle était, c'est une personne qui a été évaluée forte potentiellement par le Pdg du groupe. Donc elle était protégée très très haut. Et accessoirement, le maire de Suzhou, le maire chinois lui mangeait dans la main. Donc elle

avait de très très bonnes relations politiques avec les autorités du parti. Ce qui est très utile pour le groupe. Franchement je comprends qu'il ferme les yeux sur ça mais, je ne sais pas si elle gagnait de l'argent pour favoriser ses amis, ça, franchement, je ne sais pas, il y a peut-être quelque chose qui est vraiment sale derrière, mais en tout cas, comparé au problème qu'aurait eu le groupe, sans elle je comprends ; de toute façon, ce n'est pas une entreprise qui accorde beaucoup de crédit aux ressources humaines. Donc, par contre, je suis prêt à parier que ça va t'étonner. Je suis sûr quand tu connaîtras le nom, je suis sûr que tu seras surprise. Parce que tous les gens qui n'ont jamais mis les pieds dans cette entreprise-là pensent que c'est une entreprise mais absolument fantastique. Avec une très très bonne image. Mais bon. Voilà, ça c'était ma première expérience avec Guanxi. Et très instructive.

-et après, tu as compris tout seul, ou quelqu'un t'as dit que tu as commis une erreur de Guanxi ?

Non, je l'ai entendu, le mot, à posteriori, et j'ai compris ce que j'avais vécu et ça m'a donné un très bon exemple de ce que peut être le Guanxi.

-et maintenant t'as changé ?

Alors, j'ai changé,

-Tu t'adaptes ?

C'est intéressant ça, J'ai changé par rapport à quoi ?

-ce que tu as fait. C'est-à-dire, maintenant, puisque tu connais le Guanxi, si jamais tu revis ton expérience, est-ce que tu vas toujours faire ce que tu as fait ou tu t'adapteras et que tu comprends que c'est le Guanxi qui joue et donc tu vas la laisser faire ?

Ce n'est pas une question facile parce que en fait, je vais répondre à ta question après, il y a une chose de très important que je dois te dire. La définition du Guanxi est le réseau en français mais ce n'est pas tout à fait la même chose. Le Guanxi en chinois véhicule vraiment l'image, et l'idée, une relation interpersonnelle. Je te connais toi, tu me connais moi, on me rend un service, je te rends un service ou je te rends un service parce que je sais que plus tard tu pourras m'en rendre un. Ça c'est vraiment véhiculé dans le, c'est vraiment connecté par le mot Guanxi (relation) en chinois. Et en fait le Guanxi c'est contre, ça va à l'encontre d'un libéralisme économique et du libre-échange. C'est contre

le capitalisme. Pourquoi, parce que le capitalisme, non, en tout cas, ce n'est pas contre le capitalisme, ça va contre l'économie du marché. Pourquoi, parce que l'économie du marché bah, concrètement tu as une offre qui est une demande et tu as un équilibre instable qui se crée pour « matcher » la demande et l'offre. Le Guanxi qu'est-ce qu'il fait ? Il dit j'ai une demande, y a une offre, mais y a le Guanxi, qui est capable d'équilibrer mon niveau de demande en dessous du niveau de l'offre. Donc tu shantes les mécanismes de marché qui font que les prix d'équilibre ou la valeur perçue d'un service ou d'un bien va s'équilibrer avec, par rapport à ceux qui le veulent, qui sont prêts à payer pour l'avoir. Donc c'est un gros déséquilibre économique et parfois éthique. Pourquoi ? Parce que, entre payer un service de 5 millions de Rmb, payer le même 2 millions de Rmb, donner 1 million de Rmb à celui qui te l'offre, tu économises 2 millions de Rmb. C'est ce qu'on appelle la corruption. C'est-à-dire non seulement tu shantes un mécanisme économique de marché et en plus tu utilises des moyens qui sont considérés éthiquement mauvais et immoraux. En Chine, pas qu'en Chine d'ailleurs, le Guanxi dans tous les pays ça existe, je pense qu'il y a d'autres pays où ça existe. Euh tu ne peux l'utiliser que dans un environnement où la corruption, ou en tout cas le, le comment on va dire ça en français, la déviation, une déviance des mécanismes de marchés classiques, des mécanismes relationnels d'affaires classiques sont possibles. Alors ça ce n'est possible que quand tu as un certain nombre de, euh comment dire, d'opportunité d'arbitrage, le sens vraiment économique du terme. C'est-à-dire que tu vois ce que c'est l'arbitrage, l'arbitrage au sens purement mais très digne du terme, c'est-à-dire que, voilà euh normalement ça vaut ça, mais j'ai une opportunité là pour l'acheter là sans euh, sans corruption. Donc je l'achète là et je fais un bénéfice. Et ça, cette opportunité-là est présente dans les pays typiquement en développement. Pourquoi ? Parce que tu as une situation économique avec une croissance économique monstrueuse 7, 8, 9, 10 points de croissance. Euh et donc ce sont des, ce sont des environnements économiques où finalement le libéralisme de l'économie, les principes de marché la structure des marchés n'est pas équilibrée. Donc il y a de la place pour la corruption. Plus la Chine va progresser sur la voie du développement, plus le, les marchés vont se stabiliser, plus la croissance va aussi baisser, se stabiliser autour de 1 à 3 points de croissance par an, moins y aura de marge pour la corruption parce que les prix auront atteint une valeur équilibrée et juste. Donc si tu veux la Chine est à priori dans ce cas. À cause de sa situation actuelle et qui à mon avis, dont les causes remontent vraiment à 49, à l'arrivée de, j'espère que je vais te blesser, mais c'est quand même principalement dû à l'action de Mao et du parti communiste. Mais on est dans une situation économique en Chine telle que la croissance énorme qui laisse des variations d'une très grosse instabilité des prix et de la valeur des services, fait qu'il y a de la place pour la corruption. et donc le Guanxi a une réelle raison d'être. Parce que, on peut s'en sortir à l'heure actuelle en filant un billet de plus à celui qui va attribuer le marché Dans

le monde de la pub, à l'heure actuelle, et j'en parle en connaissance de cause parce qu'un de mes meilleurs amis belges ici, qui a un associé chinois aussi pour une agence de PR (Relation Publique) de publicité événementielle, mais y a pas un seul événement où il ne refile pas une partie de l'argent qu'il touche à ceux qui ont donné le business. Peut-être eux, ils vont facturer 1 million la proposition, alors qu'une autre entreprise va facturer 700 mille, mais sur les 1 million, il va y avoir 100 mille qui vont directement sur le compte en banque de la personne qui va leur donner le travail. Ça encore une fois, pourquoi c'est possible, c'est possible, parce que ce n'est pas une économie de marché

- ça veut dire, est-ce que tu ne mets pas un symbole = entre Guanxi et la corruption ?

Non, non, mais, non, non non non non non. Parce que le Guanxi c'est, y a, je pense que, est-ce que tu connais les humoristes français qui s'appelle « les inconnus ». Non ? Tu n'as pas vu le film qui s'appelle « les trois frères », ben c'est les inconnus qui jouent dedans. Les trois frères en fait, c'est les inconnus qui s'appellent « les inconnus ». Et y en a un très très vieux qui date peut-être d'il y a 20 ans où ils jouent euh ils se moquent des chasseurs. Ils jouent trois personnes complètement sourdes et qui dit « dans les chasseurs, y a plusieurs catégories ». Ils disent qu'il y a de bons chasseurs et de mauvais chasseurs. Le bon Guanxi c'est celui qui va reposer sur une expérience une première expérience de travail avec quelqu'un, ça s'est bien passé donc tu sais comment travaille la personne ; tu sais aussi quels sont le degré d'exigence et d'honnêteté de ceux qui t'achètent ton bien ou ton service, et donc tu construis une relation durable sur une base qui est solide, et qui est concrète et qui est réelle quoi, qui est mesurable. Je pense que mesurable c'est le, c'est le mot important. Alors que de l'autre côté, c'est ce qu'on appelle le copinage, le, le, le, euh, le privilège que tu peux accorder à tes amis. Soit parce que, parce que tu as, tu y as un intérêt direct financier ou un avantage, soit effectivement c'est tes amis et que tu connais, tu as peur de ceux que tu ne connais pas et tu veux travailler qu'avec ceux que tu connais. Donc ce n'est pas du tout, euh, je pense qu'il n'est pas du tout un signe égal entre Guanxi et corruption. Mais dans le mauvais Guanxi, c'est une corruption soit financière soit en tout cas euh intellectuelle.

-Et pourquoi tu penses que c'est mesurable ?

Le bon Guanxi ?

-oui

Ce n'est pas le bon Guanxi, c'est la... Typiquement euh je prends un exemple, je viens de terminer une étude pour une école française qui veut s'implanter ici à Pékin, ouvrir une école. Euh je leur ai fait une présentation commerciale. C'est une très grosse école et quand ils, ils ont eu ma quotation qui est pour moi pas très cher pour eux c'était assez cher. Et euh je leur dis, bah, écoutez voilà, moi c'est du temps passé, ça va vous coûter tant, et je ne peux pas tellement discuter le prix parce que c'est le prix que je vais payer les consultants qui travaillent pour moi. Donc je leur ai fait cette étude et euh, et en fait, quand ils ont eu le rapport final au fur et à mesure de l'étude qui a duré deux mois, et quand ils ont eu le rapport final, ils se sont rendus compte qu'en fait, ils ont eu, mais beaucoup beaucoup plus d'informations que ce qu'ils avaient prévu. Et donc euh, d'un coup ils ont mesuré quel était vraiment le prix de ce que, de ce qu'ils ont acheté. Le prix réel et quel était l'intérêt de dépenser de l'argent pour avoir ça. Et ils sont très contents, et la preuve, c'est que je leur ai fait un devis en 4 étapes et je leur ai dit, pour l'instant nous sommes qu'à la première étape et si vous êtes contents on continuera ensemble sinon vous avez la liberté de faire autre chose avec d'autres personnes. Et ils ont signé pour les 3 autres étapes parce que, euh effectivement ils pourraient faire un appel d'offre pour les autres étapes et demander aux autres cabinets mais là ils ont eu, euh, ils ont eu le cahier des charges, ils ont eu le résultat. Ça c'est mesurable. Et donc après, la qualité de la relation c'est très difficilement mesurable. Mais la qualité de ce pourquoi ils veulent continuer à travailler avec nous, ça c'est mesurable. Je ne sais pas si ça répond à ta question.

-oui mais ça c'est plutôt la relation avec le client, la relation clientèle, mais ce dont on parle, du Guanxi, c'est plutôt ami ou euh, ce n'est pas forcément les clients.

Pour moi la notion du Guanxi en Chine a beaucoup de, sonne toujours la relation avec des affaires. Euh, je pense que beaucoup de chinois utilisent Pengyou (ami) quand ils parlent d'amis. Mais quand ils parlent de business d'affaire ils parlent du Guanxi. Ta you Guanxi (Il a du Guanxi)

Bushi ta you pengyou. (Pas il a d'ami).

-Oui mais parfois on utilise pengyou pour remplacer Guanxi

Oui mais jamais, mais rarement le contraire. En tout cas

Donc pour toi Guanxi c'est plutôt pour la carrière professionnelle ?

Oui.

C'est-à-dire tu ne considères pas II un Guanxi ?

\*\* c'est euh, II c'est un ami. C'est un ami, ce n'est pas un copain, c'est un ami. Après y a différent, y a différent niveau.

-Même si, le jour où il te propose quelque chose,

J'adorerais travailler avec II, d'ailleurs il m'a déjà fait des propositions intéressantes et je lui ai déjà fait des propositions intéressantes, on a tellement de travail que...

-oui, Mais pourquoi tu distingues bien que c'est un ami, mais pas...

Bien sûr, bien sûr,

-C'est une vraie amitié ?

Complètement, complètement, euh oui, complètement, je, je, oui, sinon, si c'était un Guanxi au niveau d'affaire, ce serait un très mauvais Guanxi, au niveau d'affaire je lui apporte rien, si, je lui apporte des clients. (Rires)

-Parlons toujours de ton entreprise qui est dans le domaine de consulting de l'enseignement supérieur, au moment de la création vous étiez combien ?

Deux

-deux ? Avec ton associée chinoise ?

Oui.

-et après maintenant, tu as combien de salariés ?

On est quatre, quatre plus, en fait on est quatre + 2 fois, plus 2 et demi. Deux moitié pardon, en fait on est quatre ici à Pékin, et euh, et on a une personne qui travaille pour nous à temps partiel à Paris et une personne qui travaille pour nous à temps partiel à Cambridge en Angleterre.

-Depuis combien de temps tu as créé cette entreprise ?

Alors on a commencé à travailler sur le projet fin 2008, et on l'a enregistré en mars 2009. Donc ça fait 1 an, un peu plus d'un an.

-et le siège social, tu as pris la procédure A ou la procédure B comme II ?

C'est-à-dire ?

-c'est ce qu'il m'a expliqué, ton entreprise, c'est enregistré en tant qu'une entreprise française ?

Non.

-c'est-à-dire c'est une société chinoise ?

En fait on a une structure juridique qui est un peu particulière.

-joint-venture ?

Non même pas, parce qu'on n'a pas le droit. En fait, l'éducation est un secteur surprotégé en Chine. Donc, euh tu ne peux pas, y a un certain nombre de licences que tu ne peux pas avoir si tu n'as pas un drapeau sino chinois sur la tête. Donc nous, ce qu'on a fait, c'est qu'on a créé une structure qui nous permet d'avoir ce drapeau là tout en ayant une facilité administrative et une flexibilité sociale vis-à-vis de nos clients. En fait on est une structure à Hongkong et on a une structure chinoise ici en Chine. Donc sur la structure hongkongaise, on est à 50/50 avec mon associée. Et en Chine c'est elle, la structure chinoise mais par le biais d'un système qui s'appelle Trust loan,

-Quoi ?

Un trust loan,

-Ça s'écrit comment ?

Trust comme la confiance t-r-u-s-t, loan comme un prêt bancaire l-o-a-n,

-d'accord



Trust loan c'est une procédure qui permet à des étrangers de prêter de l'argent à des chinois individuels ou d'entreprises, pour investir dans une entreprise. Donc en fait, ça passe par un intermédiaire bancaire, en fait l'étranger prête à la banque de l'argent, la banque prend une commission, et après la banque va prêter l'argent comme si c'était la banque qui prêtait à la personne à qui l'étranger veut prêter, avec une garantie, euh une lettre de garantie qui est, qui est à négocier entre le chinois et l'étranger.

-d'accord, après est-ce que tu seras considéré en tant qu'actionnaire ?

Non, euh pas complètement. C'est-à-dire en fait ma position dans l'entreprise c'est que je suis général manager de l'entreprise, le général manager pour une entreprise chinoise c'est le seul qui peut avoir un bonus, euh un bonus égal à 50% du bénéfice de l'entreprise. Donc en fait, moi, j'ai un contrat qui me permet d'avoir 50% du bénéfice de l'entreprise. Et sachant que l'entreprise chinoise doit, me doit aussi de l'argent par le biais de cautions. Mais en fait c'est ma façon d'avoir investi en Chine. Et y a même un système plus compliqué mais euh, mais on a été voir la banque pour le faire et ils m'ont dit que vous n'êtes pas bien parce que vous avez, vous avez, on a un très peu de capital, on a du capital enregistré on doit avoir 250 mille Renminbin, quelque chose comme ça, 25 mille euros, qui est très faible. Ils nous ont dit mais une procédure comme ça on la met en place, peut être si vous avez 10 millions, 100 millions, on peut y penser mais sinon c'est trop petit euh faites-le. De toute façon personne ne verra que si vous le faites pas comme ça, ce sera, personne n'ira regarder. C'est les banques elles même qui nous ont dit ça. Même le gouvernement nous dit ça. C'est assez fou ça. On essaie de faire quelque chose bien, on dit bah non, ce n'est pas la peine, de toute façon vous êtes trop petit. Faites-le comme vous voulez de toute façon personne n'ira, viendra vous chercher.

-est-ce que c'est vrai ? Personne n'est venu vous chercher ?

Non, personne n'est venu me chercher. Heureusement, sinon je serais peut-être pas là pour discuter avec toi. Je suis peut-être en train de visiter une prison chinoise. (Rires). Non y a une procédure qui est, alors attend comme elle s'appelle, je sais qu'il y a une très très grosse entreprise chinoise qui fait ça, ça doit être sofen ? Je sais plus, j'ai oublié. C'est une très grosses entreprise chinoise dans le domaine internet qui a, qui a en fait un système un peu compliqué juridiquement mais ça existe avec, bon ça passe par une entreprise enregistrée à étranger, une entreprise chinoise qui délègue la gestion de l'entreprise à la \*\*\*et par la même occasion qui délègue les capitaux donc profits sont remontés à l'étranger. Mais ça existe, c'est possible.

-donc ce genre d'enregistrement c'est la banque chinoise qui t'a conseillé ?

Non, nous, (rires), c'est moi qui suis allé à la banque chinoise, je leur dis bah, voilà je veux faire ça. Vous voulez faire quoi ? Je veux faire ça. Bah, d'ésolé on ne sait pas ce que c'est. Ah. Euh, vous ne pouvez pas demander à votre supérieur parce que c'est un truc qui existe. Donc ils ont téléphoné au siège social, le siège de la banque, ils ont dit euh oui, ça existe mais attendez, c'est un gars tout seul pour faire ça et personne qui sait comment ça se passe ce truc-là. Et, euh et c'est là qu'ils nous ont dit, vous êtes, vous êtes trop petit, faites-le, faites-le de manière comment dire, faites-le comme vous voulez, et euh, et puis ça se passera bien quoi.

-le trust loan, qui t'a trouvé ça ?

En fait, à l'époque, j'avais deux amis qui travaillaient pour un très gros cabinet d'avocat français qui s'appelle \*\*\*, et qui m'avait parlé de ce truc-là. En fait il m'avait parlé d'un gros groupe sur lequel il travaillait, il m'a dit oui, on fait, ils m'ont demandé ce que c'était, et donc je dis bah, c'est parfait pour nous. C'est exactement ce qui pourrait être intéressant. Et donc, voilà, j'en avais entendu parler par des amis avocats.

-est-ce que tu payes cher pour la société à Hongkong ?

Tu dois payer combien, euh 800 euros quelques choses comme ça chaque année.

-pourquoi tu la gardes toujours ?

Euh parce que je suis étranger, qu'il est extrêmement difficile de sortir de l'argent de Chine. Et euh, et que, et que en Chine les taxes sont extrêmement extrêmement élevées.

-Même plus chères qu'en France ?

Je sais pas, je ne sais pas à combien s'élèvent les taxes en France. En fait en Chine tu payes, en Chine déjà tu payes 5% de taxe de CA. C'est-à-dire ça, c'est un truc qui est aberrant. On parlait tout à l'heure d'économie de marché et de pratique de pays « matures » stable économiquement mais le business tax c'est un truc aberrant quoi. C'est-à-dire que le business tax pour les entreprises qui font du service, tu vends quelque chose, sur le prix que t'as vendu, tu payes déjà 5,5% à l'état.

-c'est pas la TVA ?

Euh, bah, oui, tu peux considérer que c'est une tva. Mais en fait, sur les services, y a pas de tva en Chine. Ne t'as pas de tva. Mais, c'est-à-dire que sur un certain nombre de biens et services, tu payes ce 5,5% avant même d'avoir enlevé quoi que ce soit, que ce soit les charges, que ce soit les prêts.

-c'est sur le CA.

Oui, exactement, sur le CA. Donc t'as déjà 5,5%, ensuite tu enlèves toutes tes charges, tous tes frais etc. et tu arrives à ton bénéfice net. Sur ce bénéfice net, tu payes 25%.

-c'est cher

Enorme. Et après, quand tu, si tu distribues les dividendes, les actionnaires payent 20% de ce qu'ils touchent.

-il reste combien ?

Et ben euh 20% de 75%, ça fait combien, ça fait 15, 15% il reste à peu près euh, à peu près 60% du bénéfice. Donc, à Hongkong, tu payes 0 + 0 + 0. (Rires)

-mais pourquoi tu ne passes pas tout par ton entreprise à Hongkong ? Avec cette entreprise, tu as le droit de pratiquer tous tes services ?

A Hongkong, je peux faire ce que je veux, mais ce qui m'intéresse est de faire tout également en Chine. J'ai besoin des licences chinoises pour faire dans le domaine de l'éducation.

-mais pour les autres activités, import-export, tu peux tout faire avec l'entreprise à Hongkong ?

Oui. Sauf un certain nombre de choses. Ça si tu vas sur le site du ministère du commerce, tu, t'as la liste en fait des 3 catégories de secteurs d'activités dans lesquels tu, euh, soit c'est autorisé, t'as pas de restriction, donc ça veut dire tu peux ouvrir un privé, soit les secteurs sur lesquels tu peux ouvrir une joint-venture avec une entreprise chinoise, soit le secteur euh, interdit ou tu, là c'est réservé aux entreprises chinoises.

-donc ça veut dire, pour pouvoir pratiquer dans ton domaine, que tu as déjà un grand Guanxi.

Mon Guanxi c'est mon associée. Et c'est elle qui a beaucoup de Guanxi dans ce domaine. Pour ce qu'on fait ou pour juste obtenir une licence, on n'a pas trop besoin du Guanxi, on a juste besoin d'un chinois ou une chinoise quoi, pour enregistrer la compagnie. Tu vois, j'aurais très bien pu te dire, écoute rend moi un service, ouvre moi une compagnie chinoise. Tu ne t'en occupes pas du tout, c'est moi qui fais tout avec ce prix. Bah je paye un petit % pour son service quoi. Elle n'est plus là, y avait une boutique de vêtement qui était là, c'est euh, la nana qui tenait cette boutique de vêtement et elle le faisait pour son ex-mari français pour un truc et elle, elle a monté une boîte chinoise pour lui, et puis. C'est toujours le cas pour les restaurants. Les restaurants, t'as toujours un traitement chinois derrière. Typiquement, l'alimentaire, Kc t'en parlera plus que moi, l'alimentaire au niveau du Guanxi c'est monstrueux. Lui il a des tonnes d'exemples là-dessus.

-pour ton entreprise, est-ce que t'as vécu plus d'expérience au niveau du Guanxi ?

Tous les jours, tous les jours parce que mes clients, mes clients maintenant de moins en moins, c'est plus moi qui vais les chercher. Ils viennent parce qu'ils ont entendu parler de ce qu'on fait et qu'il y a des gens qui ont discuté avec des gens qui ont discuté avec des gens qui ont travaillé avec moi. Donc, typiquement ceux qui étaient très contents de ce qu'on vient de leur faire, euh, c'est incroyable, la manière dont j'ai eu cette affaire-là: ils ont leur directeur financier c'est le beau-frère d'un consultant à Pékin qui a rencontré au cours d'un networking à un de mes copains et qui a récupéré ce consultant a récupéré cette affaire sur les bras et il connaît rien du tout à l'éducation en Chine. Du coup, il a demandé à ce gars-là il a discuté «tiens j'ai un problème, j'ai ça. » Mon copain il dit, «attend, y a un mec à Pékin et il fait que ça, il faut absolument que t'ailles le voir. »Il est venu me voir et voilà. J'ai récupéré les suites comme ça. Et euh, par contre, t'en as d'autres qui sont très gros et euh ça veut dire il faut être connu des très grands écoles, il faut être connu aussi au niveau des ministères

-chinois ou français

D'abord français, ensuite chinois, et donc moi j'ai la partie Guanxi française, mais personnellement je n'ai pas un très bon Guanxi en Chine. Je n'ai pas un très gros réseau en Chine, mais c'est ce que je dis toujours à KC et à II parce qu'ils ont des réseaux très très grands, ils ont beaucoup beaucoup de mondes dans leur réseau. Moi j'en ai très peu mais c'est un réseau qui est très efficace. Et sur lequel j'ai confiance à 300%.

-Tu travailles avec le Guanxi en qualité et ils travaillent avec le Guanxi en quantité?

Je suis bien d'accord, et le Guanxi en quantité est bien plus important. Et c'est pour ça que les networking, moi j'y vais jamais. Parce que rencontrer les gens pour rencontrer des gens pour moi ça ne sert à rien. Et il se trouve que, Il t'en a peut-être parlé il fait partie d'une association à Pékin

-Jcpe

Voilà mais en fait, je suis président de cette association,

-mais pourquoi c'est lui qui répond à mon email, ce n'est pas toi ?

Parce que lui il est vice-président en charge de la communication. On travaille ensemble dans cette association. Mais en tant que président de cette association, je travaille avec la cci en Chine, avec l'ambassade de France, conseil du commerce extérieur, le service économique de l'ambassade, etc. donc très souvent je suis invité dans des réceptions où il y a des sénateurs, où il y a plein plein de mondes politiques, et très très vite, je me suis aperçu que moi ça me servirait jamais à rien parce que ces gens ne sont intéressés que par une seule chose : c'est eux. Ils sont pas du tout intéressés euh, à part quelques-uns très rares, j'en connais deux, c'est le patron de conseil du commerce extérieur en Chine qui est l'ancien PDG de Total en Chine qui est un mec super et l'ambassadeur, l'actuel ambassadeur français. Excepté ça, tous les autres, il y a qu'une seule chose qui les intéresse, c'est eux, ce n'est pas la France. Donc très rapidement, je me suis rendu compte qu'effectivement j'étais en contact avec des gens très haut placé mais au final ça ne servait pas à grande chose. Et par contre, les gens avec qui tu prends une réelle relation et souvent c'est assez bizarre mais pour moi c'est souvent des relations d'amitié Il y a des gens avec qui je m'entends très bien euh, j'ai beaucoup de mal à, j'ai beaucoup de mal à faire à travailler avec des gens et à leur faire confiance avant d'avoir partagé vraiment quelque chose. Parce que ça aussi c'est quantifiable, même si ce n'est pas du travail, tu dois avoir, avoir passé 3h autour d'un verre et discuté de quelque chose, ça c'est quantifiable, ce que tu, ce que t'as ressenti là t'as une impression que t'as eu de la personne de son sérieux et de son l'honnêteté, même parfois peut être de sa compétence, et ben ça c'est, ça c'est sérieux. Alors qu'un discours en face, un discours politique en face de 30 personnes au début quand j'avais à faire ça devant plein de gens, j'étais comme ça (il tremble), et maintenant j'y vais sans préparer ça, je peux dire. Parce que, finalement c'est juste, c'est euh, c'est une compétence. Ça se travaille, ça s'étudie. Donc, c'est clair que je n'aurais jamais le talent de l'ambassadeur à faire un discours mais à la fois je n'ai jamais envie d'être ambassadeur un jour, donc je m'en fiche un peu. Mais effectivement quand tu passes ta vie à faire quelques choses tu tiens bon. A faire des

discours ultra politique pour faire plaisir à tout le monde c'est pas extrêmement difficile. Par contre être capable de, donner une impression d'honnêteté, d'être capable de dire, de montrer l'équité de faire en sorte que les gens soient intéressés, se prennent pour ce que tu es, ça s'est beaucoup moins simple. Et dans une ville comme Pékin, c'est incroyablement difficile de trouver des gens comme ça. C'est pour ça que j'aime beaucoup \*\*. Il y a très peu de gens comme ça à Pékin. Donc effectivement je suis 300% d'accord avec toi. Je pense que c'est avant tout une affaire de qualité, et plutôt que de quantité

-mais est-ce que tu peux parler un peu plus en détail d'expérience que tu as vécue pour cette entreprise.

Euh, expérience du Guanxi, je viens de t'en donner une, une très bonne : comment je récupère une affaire. Je suis en train de récupérer 13 écoles de commerce françaises, un groupe de 13 écoles de commerce. Parce que la personne avec qui je travaille à l'Ecole des Mines qui est le délégué général pour toutes les écoles auprès du ministère. Il connaît très bien le directeur des relations internationales d'une de ces écoles. Et il l'a beaucoup aidé. Il lui a parlé de moi, il a dit *écoute on travaillait en Chine avec quelqu'un qui est génial, qui fait du super boulot, si t'as besoin en Chine, vas le voir et c'est sûr que vous pourrez travailler ensemble*. Ce gars-là dit *ok, si j'ai l'occasion*. Et puis derrière ce gars il m'a dit *envoie lui un mail, je lui ai parlé de toi, vous allez pouvoir discuter*. J'ai envoyé un mail, en mars dernier, j'suis allé le voir pour discuter. Et il m'a dit *bon alors je sais que tu fais ça pour cette école, explique moi un peu plus*. Je lui ai expliqué, et il m'a dit *bon ça va, je vois que t'as l'air de quelqu'un de sérieux, mais, mais le plus important pour moi, c'est que Pascal t'a recommandé*. Parce que ce mec-là, c'est un ami, je sais qu'il travaille très très bien, je lui dois beaucoup, et s'il me dit que c'est bien, je fais confiance. Voilà, plus tard, j'ai déjeuné avec ce gars il y a dix jours parce que j'étais en France et on va commencer à travailler ensemble d'ici la fin de l'année quoi.

-mais avec Pascal, t'as eu cette affaire plus ou moins grâce à lui, est-ce que tu dois lui rendre quelque chose

J'ai déjà fait pareil avant.

-donc c'est déjà en train de véhiculer.

Exactement. Exactement. Ça a commencé avec Pascal en fait, ce gars-là est le directeur des relations internationales dans mon école des Mines. Et donc quand j'étais étudiant, je

l'ai connu. Et euh, je l'ai beaucoup aidé quand j'ai fait, j'ai monté la plateforme à Shanghai à Jiaotong. Et à ce moment-là je lui ai rendu quelques services

- si tu peux parler de ces services que tu lui as rendus ?

Les services que j'ai rendus c'est que déjà lui, il travaillait sur d'autres projets en Chine, il était venu plusieurs fois en Chine, mais il était venu pour des voyages chaque fois pendant 3, 4 jours. Alors que moi, j'ai passé quand même un peu plus de temps, je commençais à parler un petit peu chinois et il y avait des choses qu'il ne comprenait pas nécessairement. Et euh, et donc déjà le fait de passer du temps à discuter avec lui, comment je vois son problème ou sa situation, ça lui a permis de résoudre des choses sur lesquelles il ne comprenait pas nécessairement ce qui se passait. Parce qu'il ne comprenait pas nécessairement bien l'environnement, maintenant il connaît beaucoup beaucoup mieux la Chine donc il en aurait beaucoup moins besoin. Il n'a juste pas le temps. Euh, mais ça s'est typiquement d'aider à résoudre des problèmes, un problème simple sur la Chine, ça c'était une chose simple qu'il a beaucoup appréciée, et il a beaucoup apprécié le fait, la manière dont je travaillais à l'époque. Après on est resté en contact régulièrement. Et quand j'ai monté cette entreprise là je lui ai dit, il m'a dit « écoutes, il faut absolument que, c'est super ce que tu fais, mais il faut absolument que tu sois la personne qui nous représente en Chine au moins je sais que là nous, aussi notre directeur stratégique sera rassuré, sans problème, et donc j'ai eu ce premier marché comme ça. Et c'est une très bonne carte de visite pour, pour les autres, parce que les autres écoles me demandent, vous travaillez pour qui ? Je travaille pour l'école des Mines. Ah oui d'accord. Donc vous faite quoi pour elle ? J'explique et puis je dis, bah, maintenant c'est super voilà la personne en charge de cette école c'est une telle, après, si vous voulez discuter avec elle...

-là j'ai vu que tu as un bon contact avec les français, et il faudrait aussi de bon Guanxi avec l'université chinoise non ?

Alors, là-dessus, c'est très marrant, parce que euh, moi j'avais vraiment un peu de, mais vraiment un peu du Guanxi avec certains écoles et certaines universités du temps que je travaillais à Jiaotong. Mon associé elle aussi, quand on a décidé de former cette compagnie elle travaillait avant pour une agence chinoise dans l'éducation. T'as plus de 850 agences en Chine qui prennent des étudiants et qui les envoient à l'étranger en leur faisant signer un gros chèque au passage. On ne fait pas du tout ça. Parce que c'est extrêmement stupide cette manière de fonctionner. Et c'est très préjudiciable pour le système éducatif chinois et aussi le système éducatif des pays. Je dirais après pourquoi. Et

en fait, elle travaillait pour une agence comme ça et elle en avait marre. En gros elle disait *mon patron il comprend absolument rien, au business c'est n'importe quoi et ça m'énervé*. Moi je lui ai dit à ce moment-là bah écoute, y a qu'à monter une entreprise toi-même pour le faire et puis voilà quoi, prend le risque, de toute façon, t'es jeune. T'as pas grande chose à perdre. Et elle m'a dit oui, mais puisque elle ne savait pas très bien le faire, et moi je l'avais fait entre autre à Jiaotong 4 ans plus tôt. C'est là qu'on se dit qu'on allait monter ensemble une entreprise. Donc elle aussi elle quitte son ancien travail avec quelques relations et quelques Guanxis. Mais parmi les très bonnes relations qu'on a créées depuis, c'était beaucoup par hasard. Par exemple, à une des trois meilleures facultés d'art en Chine, en disant que «voilà qui on est », représente telle personne et il y a un projet pour monter une grosse école internationale, et on aimerait bien vous présenter les dirigeants qui aimeraient aussi échanger avec les dirigeants chinois, etc. Et donc les gens nous ont super bien accueilli. On a mangé ensemble de temps en temps etc. avec le directeur de la faculté Et il se trouve que le père de ce gars-là était l'ancien attaché de l'ambassade chinoise de Chine en France à l'éducation. Donc il connaît très bien la France et puis il parle très bien le français. C'est un gars très marrant, 70 ans. Et donc on a connu très bien ces gens-là puis un jour ce directeur de faculté qui est assez jeune, 38 ans, vraiment jeune, très dynamique, on allait dîner avec lui avec mon associée. Et il a dit *est-ce que je peux amener quelqu'un avec moi*. Bah oui, bien sûr. Il amène un autre chinois. C'est un ami de camarade de classe d'université qui est en fait de finir un PhD et qui fait du conseil pour les très gros investisseurs chinois qui veulent dans le domaine immobilier, pour rendre plus attractif l'Europe. Et entre autre il travaille avec des investisseurs qui veulent monter des campus universitaires et des villes éducatives. Donc quand on lui a expliqué ce qu'on a fait, il dit c'est génial parce que vous faites exactement ce dont j'ai besoin. Donc là on est en train de travailler sur un projet à Langfang, on est en train de travailler sur un projet à Chengde, on est en train de travailler sur tout un tas de projets juste parce qu'en écrivant une fois un mail en disant qu'on va vous faire rencontrer des dirigeants d'écoles françaises. On leur a fait rencontrer effectivement un de nos clients, on a fait organiser un voyage business pour un de nos clients et l'un de ces rdv c'était de rencontrer ce directeur de faculté. Et donc on les a fait se rencontrer et puis, ils se sont rendu compte qu'il y a des choses intéressantes qu'ils pourraient faire entre eux. On les a aidés, et donc du coup ils étaient très contents. On a continué à garder le lien, et puis lui, il nous a présenté quelqu'un qui était euh, ce n'est pas par hasard qu'il nous l'a présenté, c'est parce que c'est un mec qui est très intéressant pour nous. Et on a commencé à travailler avec ce gars-là on rencontre d'autres personnes et puis voilà quoi. La chaîne, mais ça c'est ce que j'appelle du bon Guanxi. Pourquoi ? parce que le cadeau le plus cher que je lui ai offert c'est une bouteille de vin français. Mais le reste c'est euh, on a travaillé ensemble sur un projet, ça s'est bien passé. Et il apprécié de travailler avec



nous et on apprécie de travailler avec lui. Et ça c'est quantifiable. Encore une fois c'est mesurable. Donc typiquement c'est comme ça qu'on fait notre Guanxi un petit peu par un petit peu. Et y a un truc vraiment très rigolo que je ne savais pas quand je commençais à travailler avec mon associée chinoise, c'est que son père, son père siége au «State Council of China ». Il est élu au «State Council of China ».

-ouah

Oui, ouah, moi aussi quand je sais ça, j'ai fait « ouah ». *Pourquoi tu ne me l'as pas dit avant ? Ça pourrait simplifier beaucoup de choses.* Et euh, mais en fait, mon associée est une chinoise très très atypique, qui est, euh, elle a fait ses études en Angleterre, elle a fait journaliste, et c'est quelqu'un d'extrêmement droit, très éthique et très honnête. Et elle m'a dit «*non, je ne vais pas t'en parler parce que j'avais envie qu'on construise nous-même notre réseau et qu'on construise nous-même notre entreprise sans nous appuyer sur papa, maman, sur des relations pour, trop facile quoi* ». Et donc du coup euh bah en fait, on n'a jamais «utilisé» son père.

-jamais ?

Non, jamais.

-même les petites mains de son père ?

Même les petites mains ? C'est marrant que tu utilises un terme comme ça. Mais t'es resté 8 ans en France, c'est normal. Même les petites mains de son père, non. Si, la seule fois où on a utilisé son père c'est euh, pour qu'il nous prête une, pour qu'il nous prête une, une, une belle voiture pour accueillir nos clients.

-ah oui, c'est l'histoire de l'image

Oui

Il faut montrer que vous avez les moyens de tout faire ?

Non même pas, parce qu'en fait c'est pour les clients chinois mais nos clients ils sont principalement étrangers. Non, c'était simplement pour pas être tout le temps en taxi et on devait voyager aux quatre coins de Pékin, et c'était plus pratique d'avoir une voiture. Voilà mais sinon on a jamais utilisé son père pour avoir du business, etc.

-et, tu es rentré dans le réseau de l'enseignement supérieur en Chine facilement, t'as pas eu une grande grande difficulté

Mais je suis euh, je suis un tout petit moi. Tout tout tout tout tout petit pour le réseau d'éducation chinoise.

-tout à l'heure, tu m'as parlé de la meilleure université en mécanique à Harbin, si jamais demain il y a une école d'ingénieur française qui vient en te disant qu'il souhaite coopérer avec cette université chinoise, comment tu prendras le contact avec cette université ? Car eux ils sont réputés, ils travaillent avec Cambridge, avec ...

Il ne travaille pas avec beaucoup de monde à Harbin. Chengdu, à Chengdu ça change un peu, y a quelques universités qui ont monté un partenariat, mais encore pas beaucoup, comparé avec Pékin et Shanghai. Mais après y a tellement de villes où il y a de bonnes universités, t'as Chongqing, tu as Xi'an Guangzhou, Shenzhen...

-là-bas ils ont tous des bonnes universités,

Bien sûr, il faut connaître le domaine. Et ça, c'est des ressources qui ne sont pas disponibles en anglais. Donc, donc pas disponibles pour les universités étrangères. L'université étrangère va rarement employer un chinois ou une chinoise à plein temps juste pour développer le marché chinois.

-donc tu étudies sans doute le classement de Wudalian ?

Oui, j'étudie entre autre ça, mais pas uniquement. J'ai d'autres critères de classement.

-classement de Shanghai ?

Classement de Shanghai, il est plus pertinent pour les PhD et la R&D, il n'est pas très pertinent pour tout ce qui est bachelor, master ça peut être intéressant. Mais bachelor, c'est pas très pertinent le classement de Shanghai. Par contre pour les PhD, oui. Et ça encore une fois, c'est la même chose que je dis à mes clients mais franchement, avec ça, tu vas pouvoir ouvrir une entreprise concurrente de, de Pharos (éducation). Un truc qui est, un truc qui est assez intéressant et j'essaie de sensibiliser mes clients et surtout les chinois ; c'est que la Chine est en train de se faire arnaquer sur l'éducation. Pourquoi elle se fait arnaquer, à mon sens, ça c'est euh, y a que moi qui dis ça, y a personne qui le dit. Parce que elle a voulu créer très rapidement un certain grand nombre de partenariats pour

former de la main d'œuvre, des managers, mais pas plus. Donc typiquement, 98% des partenariats chinois c'est bachelor, master, c'est tout. Hors de ce qui crée la réelle richesse intellectuelle d'un pays

-c'est PhD,

Exactement,

-et les chercheurs,

Exactement. Et ça, ça crée non seulement la richesse intellectuelle, mais c'est ça qui leur donne une avance à long terme d'avoir une grosse avance technologique, un leadership sur certains marchés. Et ça, les chinois sont en train de passer complètement à côté. Je trouve ça triste parce que je ne peux pas imaginer que je suis le seul à avoir ça. On parle de bachelor, de master et effectivement des PhD sur lesquels euh, moi je dis que la Chine se fait arnaquer. Pour finir sur les sujets de PhD, il y a beaucoup d'universités qui sont nécessairement au niveau quand on parle de labo de recherche pour pouvoir travailler avec des universités étrangères. Mais justement, elles devraient profiter, les universités qui ont créé des partenariats internationaux, c'est donnant donnant. C'est un partenariat avec moi, étant d'habilité en Chine, tu m'aides à développer ça.

-revenons sur le sujet du Guanxi, quel est ton attitude ? Contre ou pour ?

Il est tout content de son Guanxi, il a un Guanxi de malade. La moitié de ses clients est son Guanxi, je rêverais passer une heure avec eux. Pour moi, je suis content et je suis pas content. Pourquoi je suis content parce que pour l'instant je commence à avoir des clients que je n'ai plus besoins de chercher. Euh, par contre il y a un certain nombre de personnes qui restent difficilement accessibles. Je n'ai pas accès ou alors je sais que je vais perdre, si je suis en face de quelqu'un d'autre. Typiquement il y a, il y a des meetings où je vais avec mon associée, et elle me dit : « écoutes c'est simple, aujourd'hui tu ne parles pas chinois, tu ne comprends pas le chinois, tu fais comme si t'étais un étranger stupide qui vient juste d'arriver en Chine et qui comprend absolument rien ni la culture, et surtout tu ne montres pas que tu comprends. Parce que en fait, elle me connaît bien, j'ai tendance à regarder les gens assez intensément de temps en temps et elle dit aussi, surtout tu les regardes pas. Parce que sinon ils vont comprendre que tu comprends. Je dis bon d'accord, tu veux vraiment que je vienne ? Parce que sinon, je te laisse toute seule. Et euh pourquoi elle me dit ça ? Parce que, parce qu'il y a des fois où il vaut mieux euh, pour les chinois il vaut mieux que l'étranger, il comprend pas. Ça m'arrivait, dans des meetings

avec un partenaire potentiel pour un client, et que le mec en chinois il dit à mon associé «*si tu veux, toi tu fais tout seul le projet, on paye 40% de moins, mais par contre on file 20% à toi* » devant moi.

-et t'as pas réagi.

Non, j'ai pas réagi. Alors j'ai noté sur mon petit cahier, «alors eux à ne pas recommander ». Et donc des trucs comme ça, ça m'est arrivé. Je pense que les chinois ont compris de certains raisons que ils avaient un sens, ils avaient un 6<sup>ième</sup> sens business peut être plus développé que la moyenne des étrangers et que dans leur pragmatisme absolu, pourquoi ne pas s'en servir ? Pourquoi pas ? Mais ça m'énerve, ça m'énerve de temps en temps. En fait ce qui m'énerve le plus dans toutes les relations business c'est une décision qui est prise à l'encontre de compétence démontrée. Non pas parce que je suis dans mon entreprise la personne la plus compétente, mais je sais que j'ai certaines choses que je sais bien faire et que si ce que les partenaires recherchent et qu'ils choisissent des critères complètement subjectifs, ça m'énerve. Mais bon, en fait, je suis quelqu'un assez calme. Depuis des années, mes associés, je crois ne les avoir jamais énervés. Mais oui ça m'énerve plus qu'autre chose mais, c'est encore une fois, ce que je dis toujours, pour sûr, mon associé à fort tempérament donc je dis souvent bah : écoute, jouons quelques années avec la règles du jeu et après on pourra les changer une fois qu'on est fort. Une fois qu'on est en haut. Mon attitude sur le Guanxi, ça pourrait être mieux, beaucoup mieux. Si je pouvais avoir le n° portable perso de Hujintao, ça m'enlèverais bien des problèmes parfois. Ou même d'un ministre.

-tout le temps, pas parfois.

Je ne suis pas entièrement convaincu du pouvoir de Hujintao à calmer une colère de ma copine. Mais à part ça, effectivement dans le boulot, je suis un peu près convaincu qu'il peut m'aider beaucoup. Mais, non non, mais bon euh, effectivement dans le... ça aussi c'est très intéressant parce que souvent les gens très haut placés, tu dis mais tu les considères inconsciemment comme des dieux, comme des gens intouchables en tout cas. Mais c'est des, c'est des êtres super humains quoi.

-est-ce que tu vois que le Guanxi existe en France ?

Beaucoup moins, je pense. Ça existe aussi oui, mais je pense beaucoup moins. Beaucoup moins pour la raison que j'ai expliqué au départ c'est que le niveau de maturité de

stabilité économique n'est pas le même. Donc il y a beaucoup de place (en Chine) pour faire ça. Mais ça existe (en France), ça existe.

-pourquoi t'es sûr que ça existe ?

Alors, la preuve que je récupère des clients comme ça. Mais à la fois je ne suis pas en France.

-si on propose au français de réagir comme les chinois, utiliser l'art du Guanxi, est-ce que tu penses que ça va marcher ?

Tu veux qu'ils jouent au Guanxi en France ? Tu vas créer une guerre civile. On n'est pas fait pour.

-qu'est-ce que tu recommandes aux autres entrepreneurs qui pensent venir en Chine et travailler avec les chinois ?

Déjà il faut qu'ils sachent de quoi ils parlent. C'est-à-dire si euh, s'ils abordent un sujet et qu'ils veulent travailler avec des chinois en Chine, il faut qu'ils ne soient pas nécessairement experts dans leur domaine, mais qu'ils connaissent bien leur domaine. Sinon ils vont se faire avoir. Ça c'est sûr. Ça c'est sûr et ça, encore une fois, j'en ai des tonnes d'expériences. Deuxièmement c'est travailler avec des chinois. C'est impossible de réussir sans travailler avec des chinois. On peut travailler avec des chinois, sinon on ne réussira jamais. Euh la langue aide beaucoup. C'est pas euh, c'est pas indispensable, mais ça aide énormément.

-pourtant parfois t'es obligé de jouer le jeu comme si tu ne connaissais pas le chinois.

Oui, mais ça c'est avec des gens qui sont pas, euh, qui sont pas honnêtes. Encore une fois, tu joues les règles du jeu, et tu les changeras une fois que t'auras gagné la partie. Euh, je pense que probablement le truc le plus important, c'est de prendre conscience qu'on n'est pas chez nous. Donc les traditions, la culture, les gens sont différents. Et ne pas partir du principe qu'on est euh, on a raison. Même si on le pense très fort. Je pense que l'humilité c'est une qualité qui est extrêmement importante, qui est pour le coup indispensable en Chine. La capacité de se mettre en cause et pas se dire moi je suis le plus fort, moi je suis plus beau, moi je suis plus grand, j'ai raison. Et puis euh, et puis vous, vous êtes que des cons, parce que de toute façon, soit vous ne faites pas comme ça, soit vous ne comprenez même pas. L'humilité c'est de dire que tiens tu fais des choses comment, oui, oui t'as

raison c'est peut-être mieux que ce que je fais, j'ai déconné, c'est pas comme ça quoi. Oui je pense que ça c'est un bon conseil avisé et essentiel. Et puis après euh, après c'est, le dernière truc que je dirais c'est de ne pas, de ne pas, euh, de rester éthique et honnête avec soi-même, c'est-à-dire de ne pas verser dans des pratiques qu'on aurait jamais utilisées si on n'avait pas été en Chine. Typiquement la corruption c'est pas nécessaire. Il y a des potes, qui disent, désolé euh, «putain pourquoi j'ai pas essayé de payer ce mec là pour que ça arrive ». Euh mais au final, moi j'ai mon équipe personnelle, j'ai ma morale personnelle, et contribuer à ce genre de chose c'est laisser le pays, la société dans le même niveau, niveau où elle est maintenant. C'est pas l'aider à faire progresser. Donc je parle du principe si euh si tu peux faire progresser une société, un environnement, même à très petite échelle, ça te reviendra nécessairement d'une manière ou d'une autre, et puis euh, comment dire, c'est une notion un peu difficile à expliquer mais, oui, euh, je pense que c'est euh, et contribue au fait que les gens se réalisent plus eux même. Pas comme des étudiants qui sont balancés par des agents dans les universités qui savent même pas ce qu'ils vont étudier, euh ça va probablement pas leur plaire, et puis surtout lui de toute manière, les mecs, tout ce qui les intéresse c'est de récupérer un paquet de pognon, ils ont euh, ils sont occupés d'avoir les papiers pour les 6 premiers mois et après bah, et bah ils se démerdent quoi. Et je pense que le mot c'est le développement durable. Le mot de la fin ce sera «développement durable ».

-et au niveau du Guanxi, tu le recommandes ?

Encore une fois, il faut participer éthiquement. Si c'est éthique, encore une fois si c'est construit sur des base quantifiables et éthiques, oui, bien sûr. Bien sûr.

Merci beaucoup

### Interview 3 – Groupe Scout Expat Expert

*Siège sociale : Pékin*

*Domaine d'Activité principale : immobilier & restauration*

Bonjour, Vous pouvez me parler de vos entreprises ?

Oui

Vous avez combien de sociétés en ce moment ?

J'ai 3 sociétés. Une dans l'immobilier, où on a pour activité de reloger l'expatrié et l'étranger euh de sociétés euh comme Airbus, Edf, Total, l'ambassade de France et autres. Ça c'est la première activité de cette société. Dans la même société, on aide les gens qui viennent s'implanter en Chine pour leur trouver des bureaux, et aussi on travaille pour des sociétés comme Francoro, les salons de coiffures, ou des sociétés autres. On trouve des emplacements pour des gens qui veulent monter des restaurants, des discothèques, des magasins de vêtements. Donc ça fait que finalement, on aide les gens à se loger, à trouver des bureaux, et à trouver des emplacements. Tout ce qui est lié à l'immobilier. On aide aussi les gens qui veulent acheter leur propre appartement à Pékin. En général on prête beaucoup à 80% aux étrangers. Ça c'est la première activité. Et en fait au fil du temps, euh moi j'ai une famille qui est entrepreneur en France dans le secteur de la restauration. Au fil du temps, euh au fur et à mesure d'avoir compris comment tu implantes les autres, et bah j'ai trouvé un emplacement, tu vois ici ah, et je me suis dit bah pourquoi pas faire un concept à nous. Et on a monté un concept de crêperie : vous trouvez la crêpe pour les bretons, la crêpe, et euh les sandwiches, les jus de fruits, un restaurant rapide à Pékin autour du sucre. Personne n'a vraiment du sucré à Pékin. Il y a beaucoup d'étrangers qui et, le soir bah, on a bien mangé et si on veut encore avoir un petit peu à manger, et il y avait des glaces mais et puis après les glaces, il n'y a pas grande chose. Donc on a monté ce concept là qu'on est en train de développer là on est sur le deuxième emplacement. Ça c'est pour la deuxième société, la chaîne de restaurant. Et pourquoi, pourquoi, pourquoi je me suis lancé dans la restauration ? parce que mes parents faisaient ça, et puis derrière ça, j'avais des emplacements. C'est-à-dire que, lorsque je recherchais des emplacements pour les autres, et puis les autres, et que les autres, il ne connaissait pas le marché parfois ils hésitaient avant de prendre l'emplacement. Et en fait, j'en avais marre de perdre mon

temps pour chercher pour les autres, on n'est pas payé pour ça en Chine. Donc je me suis dit « quand je trouve un emplacement intéressant, alors je le prends pour moi ». C'est-à-dire maintenant je cherche pour moi. En cherchant pour moi, si je vois d'autres emplacements qui ne correspondent pas à la taille que je souhaite ou autre, bah du coup je les donne aux autres, à mes clients. C'est-à-dire que je, que je, finalement je ne cherche pas gratuitement, je cherche pour moi. Et pour moi et mes investisseurs. Ça c'est la deuxième activité. La troisième activité on a beaucoup de gens qui restent sur place, et ils ne connaissent rien à la Chine. Ce sont de grandes marques, et ils veulent s'implanter en Chine, et il leur faudrait une solution unique. C'est-à-dire que moi je trouve l'emplacement, je trouve une société de rénovation, après ils vont trouver une société qui va s'occuper du recrutement, après il faut trouver des gens qui fassent tout le marketing, et ensuite, le PR (public relation) pour leur société. Euh donc ça fait beaucoup d'interlocuteurs et puis c'est vrai que sur le chemin, en France comme ailleurs, tu te plantes. Il y a des gens qui savent passer, et y a des gens qui ne savent pas passer. Donc moi je parle du principe qu'en Chine il faut être uni entre nous et pourquoi pas proposer, moi ça fait bientôt six ans que je suis en Chine, et je me suis dit euh, je m'entoure de gens bretons, si les gens m'apprécient, ils apprécieront tout mon réseau. Et quitte à faire marcher le réseau ensemble on va créer une société qui va avoir un nom uni qui s'appelle A-lings et donc une solution unique pour les gens arrivants. Bien évidemment comme on fait, on travaille ensemble, on peut planifier ensemble, qui réunit les groupes, donc on peut faire un prix moins cher, clé en main, et aujourd'hui on travaille sur une chaîne, une chaîne de boulangerie qui vient de s'implanter à Pékin, avec de gros projets autour d'un million d'euros. Donc là on travaille en accord, on fait des réunions ensemble, qui vont faciliter si tu veux, euh la communication qui est francophone. Donc on parle tous anglais et chinois mais c'est francophone quand même. Voilà, donc maintenant tu sais mes sociétés.

-d'accord, mais pourquoi la Chine ? Depuis 6 ans.

Bonne question, je crois que, euh, pourquoi la Chine, alors qu'il n'y a pas pourquoi la Chine. En fait c'était simple, je travaillais avant pour la gestion d'une école de commerce, ensuite je suis parti travailler en Suisse pour \*\*\* en freelance, ensuite, je suis parti à Singapour en freelance, à Singapour c'est pour le « cabas plus », j'aime plus, la société française c'est le cabas plus. Et après je suis parti en. Après j'ai décidé de faire mon Mba en Angleterre, et durant mon Mba en Angleterre, j'ai eu l'opportunité euh de faire un échange avec la Chine, et comme je n'arrive pas à rester en place, j'ai décidé de partir et de tester la Chine. Et tester la Chine, c'était très difficile parce qu'au bout de 6 mois, j'avais toujours pas compris ce monde chinois. Donc sur les 10 personnes qui étaient



venues ici dans ce programme, bah moi j'ai décidé de revenir, ma copine était aussi partante pour la Chine, et on a fait des cours intensif de chinois, et puis voilà

-donc ça veut dire avant la première fois que tu viennes en Chine, tu ne parlais pas chinois.

Je ne parlais pas du tout chinois, j'avais juste à Singapour et en Australie, y avait plein de gens qui me parlaient de la Chine, «oh c'est l'avenir », j'ai des oncles qui travaillent à l'international, alors ils disent «la Chine c'est génial, génial », mais ils connaissaient rien à la Chine, je peux te le dire aujourd'hui. Mais euh, mais euh, effectivement la Chine, y a plein de projets, ça bouge et donc, c'est tout ce que, c'est tout ce que moi, jeune, français, n'attendait pas chez moi avant que de venir ici.

-et donc le terme Guanxi, vous ne connaissiez pas non plus ?

J'en avais entendu parler un petit peu avant de venir, je faisais toujours mes études en Angleterre. J'avais, euh, beaucoup de chinois comme camarades de classe en Mba et qui venaient aussi eux, de, du gouvernement en Chine pour avoir le diplôme. Ils avaient 40, 50 ans et ils m'expliquaient beaucoup de choses sur la Chine en disant que le Guanxi était plus important finalement qu'ailleurs le, le, les connections, le réseau et la communication, et mais bon, c'est aussi important en Chine qu'en France.

-donc vous le trouvez pareil en France ?

Bah pour un étranger c'est plus difficile parce que, si tu veux, quand t'es en France, admettons, ce qu'on a parlé aujourd'hui là, on est en train de ranger la réserve, on n'a pas assez de place alors on va se dire va louer un espace. Quand t'es dans ton pays finalement, tu te rends pas compte mais tes parents, ta famille, tes amis, c'est un réseau que tu as qui peut vraiment t'aider, et si demain t'as un problème d'espace, tient, j'ai une voiture à se garer ou j'ai des meubles à stocker quelques parts, et bah, tu te poses pas la question «qu'est-ce que je vais louer », tu te poses «tient j'ai un copain qui peut m'aider ». T'appelles ça les connections quoi. Quand tu arrives en Chine, c'est très important mais finalement aussi important en France. Et euh, y a beaucoup de gens qui arrivent ils disent ça, les bouquins, le Guanxi, le Guanxi, il faut en avoir, oui, pour un étranger, ça se traduit que par les Guanxis. Parce que tu arrives, tu n'as pas de connections. Donc il va falloir que tu crées ton réseau. Y a plein de gens qui arrivent en conquérant ici, ils ont aucun réseau, ils pourront rien faire, c'est pas possible. Donc il faut l'établir soit par déjà à quelqu'un que tu connais, moi je connaissais personne, donc j'ai dû créer mon réseau de A à Z. comment je l'ai créé, parce que dans l'immobilier, je relogeais des gens, les

patrons de Airbus en Chine, les patrons de l'institut, ils m'ont introduit à eux, et j'étais très curieux et j'ai dû constamment entretenir mon réseau. Et dans une situation économique comme la Chine aujourd'hui, les choses avancent très très vite, qui te permet d'aller plus vite que les autres de ton réseau, et ton Guanxi et donc tes connections par, euh par défaut. Et quand t'es étranger bah, il faut le faire et puis faire un bon réseau euh, ça prend du temps. Et apprend à te connecter des gens avec qui tu t'associes, tu vas avoir une confiance, ça prend du temps, trouver des amis sur le long terme qui vont rester ici avec toi à Pékin sur lesquels tu peux créer des relations durables, c'est très difficile aussi parce que les gens qui restent mais t'en as 90%, 95%, depuis 6 ans que je suis là je connais un ou deux qui sont restés depuis 6 ans. Et j'en ai vu des milliers qui sont plus ici quoi. Parce que, parce que il faut en vouloir quoi. Il faut avoir la bonne opportunité faut avoir le bon caractère adapté aux chinois, et puis... voilà il faut aimer tout ça ici.

-c'est-à-dire que vous avez un caractère compatible avec la Chine ?

Moi j'ai eu énormément de chance. Dans ma vie, je vis et j'ai appris le travail. Depuis que je suis tout petit, euh j'ai vu que la ferme pendant 15 ans chez mes grands parents. On peut dire ce qu'on veut mais c'est la base, la base de la vie qui m'apprend à souffrir pour pouvoir après mieux mériter et puis aller plus loin que les autres. Et moi j'ai eu de la chance de souffrir et je peux dire en Chine, ça c'est vrai, que je tiens plus que les autres, et tu verras que beaucoup de gens qui tiennent en Chine, ils viennent très rarement des grandes villes en France. Ils viennent souvent des campagnes, des familles ouvrières. Moi, mes parents ont monté de multiples restaurants en France, ils m'ont appris à travailler très dur. Je peux dire, à 12 ans, je faisais tout à la ferme, j'avais travaillé à faire la vaisselle chez mes parents jusqu'à l'âge de 18 ans, même s'ils ont très bien réussi. J'ai eu la chance d'étudier et d'avoir tout ce que j'avais besoin. Il faut savoir que la Chine c'est pas un paquet de paysans, euh, qui s'est réveillé il y a 30 ans, et que aujourd'hui, d'un seul coup, leur terrain il vaut des millions, et ils te parlent comme un paysan quoi : (imitation d'un chinois, paysan qui parle fort, manque d'éducation,) que euh, toi t'es euh, j'ai plein de copains ici qui viennent des villes qui ne s'y font pas. Ce type de vie moi j'ai vécu dans les fermes, j'ai vécu auprès d'eux, tu vois dans les choses euh, donc c'est très chaleureux finalement en Chine mais t'as des gens qui trouvent ça très mal euh, qui est pas éduqué c'est comme nous dans les années 50, 60 où c'était pourri tout marchait euh et puis euh finalement bah tu, tu tapais dans la main d'un copain à table et puis, on va, tiens on va monter un restaurant ensemble, tiens on va le faire ensemble tiens. Les gens ils prennent des risques, ils sont très simples, ils ne se compliquent pas la vie. Donc finalement tu retrouves des gens qui viennent des..., qui ont une éducation très, euh, comment dire, je ne vais pas dire très basique. Je veux dire, les gens qui n'ont pas assez souffert, ils sont

confrontés très vite en Chine à la difficulté. Et euh, et donc ils se reposent très rapidement sur l'art, sur le marketing, sur les choses qui finalement bah euh, où ils peuvent faire différemment que les chinois tu vois. Même dans ces domaines-là ils sont très vite limités parce que euh, parce que, ils n'arrivent à comprendre qui est, qu'est-ce qui me raconte ce ton là, mais ce n'est pas un ton, c'est juste le marketing des années 80 en France. On vendait des saucisses, ils vendent des saucisses. Maintenant une publicité de saucisse sera plus subtile. Donc bah ils disent que ça fait chier, je me barre. Donc t'as plein de gens finalement qui a du mal à communiquer, ont du mal à comprendre le stade de la Chine et qui, qui s'affrontent très vite euh, bah des difficultés, et puis, ils ont l'impression de reculer, de ne pas avancer. Et l'avantage que j'ai eu c'est que bah, j'ai euh, en souffrance, euh j'ai parlé du, je parle un, d'une philosophie de vie qu'il faut souffrir pour avoir, et pour avoir et pour être quelqu'un, il faut être pour donner. Et si tu passes, si tu, une de ces étapes n'a pas été faite, et bah encore des difficultés qui viendraient. Et j'ai eu de la chance, même si j'avais ce que je voulais quand j'étais petit, on m'a appris à travailler très dur. Et en Chine je peux dire que je fais depuis 5 ans, 7 jours sur 7. Tu en parleras avec tous les gens avec qui que je travaille. Donc pour arriver où je suis arrivé aujourd'hui, je suis certainement, des jeunes, le seul étranger qui a deux sociétés étrangères à Pékin. Et euh, et bah je fais 7 jours sur 7 et 2 semaines de vacances en 5 ans. Et j'ai perdu 7, 8 kg. Donc pour te dire à quel point faut y aller quoi. Et euh, et pour entretenir ton réseau. Les choses vont très très vite, donc si ce n'est pas toi qui le fais, c'est ton voisin qui va le faire. Et euh, et t'as pas le temps, t'as jamais le temps. Tu me demande un rdv, je dis que j'ai pas le temps, parce que, tu vois que je fais ça (mon interview) mais j'ai pas le temps de me reposer quoi. Ce soir j'ai une autre affaire pour une société en France, en France ils s'en fichent peut-être parce que ce rythme, quand je rentre en France, les gens ils l'acceptent, ils l'imaginent. Mais à la chinoise, c'est pas ça, faut que je l'envoie parce que demain j'ai autre chose à faire quoi. Et finalement les choses vont trop vite en Chine. Donc il faut aussi avoir la capacité à faire les bons choix. J'ai eu raison aussi parce qu'il y a des gens qui sont très bons, des gens extrêmement bons, mais qui ont voulu faire trop vite, beaucoup trop vite, tu vois qu'est-ce qu'ils ont, j'ai quoi, j'ai une petite crêperie dans Sanlitun (quartier le plus côté des étrangers à Pékin), une agence immobilière, et j'ai mis 4 ans avant de faire ça. Et ça fait que 2 ans et demi que j'ai monté ça. Donc pendant 3 ans et demi, 4 ans, bah écoute, d'abord la difficulté de la culture, il faut s'inspirer de la langue, il faut trouver la bonne industrie au bon moment au bon endroit, il faut comprendre les règles, pour la restauration, les règles hygiéniques, pour les lois, la comptabilité chinoise. Donc ça c'est un ensemble de questions que tu ne peux pas poser à tes parents parce qu'ils sont pas là ou tes amis, tes conseils parce que le réseau avec qui tu es, t'en a très peu, tu verras au bout de 3 ans, tu ne vas pas fréquenter des milliardaires, et y a pas beaucoup de gens, 1 ou 2 qui euh, qui vont vouloir t'aider, y

en a pas beaucoup, tout le monde est occupé. Donc finalement tu es livré à toi-même, tu vas bien sûr fréquenter des gens de ton âge, qui pour 99,99% n'auront pas monté d'affaire, donc il va falloir que tu fasses vraiment tout seul. Tu vois, comme un bébé quoi, tu apprends à marcher.

-pendant ces 3 ou 4 années où vous n'avez pas encore monté ces boîtes, vous n'avez pas pensé à retourner en France ?

Si, j'ai pensé, plusieurs fois j'ai pensé,

-qu'est-ce qui vous a encouragé à rester en Chine ?

Je n'aime pas perdre, je ne supporterai pas de «partir en couille », comme on dit chez moi. Et ça c'est encore de l'éducation, c'est-à-dire que quand j'étais petit, je travaillais 8 hectares de chou-fleurs à mon grand-père, et il disait «ce soir on finit », je dis oui mais j'ai faim. Tu finis, t'as compris ? Et en Chine si t'as pas cette modalité là tu rentres chez toi tout de suite. Je te le dis, et après il y a plein de gens et je suis très ouvert avec mes personnes, je suis très juste en ce que je dis et là sur ce que je dis, c'est la vérité, et donc tu vas devoir travailler dur ou sinon tu gagnes 1000 euros, 800 euros, 1200 euros, puis un coup de chance tu seras monté, tu peux monter, ça c'est vraiment je parle de l'entrepreneuriat. Parce que les gens qui veulent entrer dans des boîtes en Chine, faut pas rêver, faut un grand coup de chance. Si t'es un ingénieur chez Airbus, il aura un grand coup de chance que t'auras un VIE, faut pas rêver pour gagner 3mille, 4mille, ou 5 mille euros en Chine. C'est pas possible. C'est vraiment un coup de chance. Par la relation de ton père qui connaît qui ou ça et tu rentres, sinon les 98% des gens ils arrivent ici et ils gagnent, quoi les gens qui viennent d'écoles de commerces, ils gagnent 10 mille kuai, c'est-à-dire 1200 euros. Avec super expérience, t'allais apprendre ce que c'est le travail, tu leur montres que la Chine elle bouffait, ici un ou deux ans, tu vois tout le monde travailler 7 jours sur 7, et puis après ça ne sert à rien de prendre en France, de se plaindre, de se morfondre, les Rtt et ces attitudes là ça me rend malade, le chômage si tu veux, il en faut mais quand tu vis en Chine euh quand tu vois comment ils travaillent, tu te plains pas de tes 1200 euros. Et puis avec 1200 euros, tu vis aussi bien qu'avec 2000 euros en France. Et en Chine tu peux toujours avoir le coup de chance. C'est-à-dire, tu peux très bien tomber sur un mec qui t'adore, un investisseur, et c'est parti.

-votre métier doit avoir beaucoup de Guanxi avec les chinois ?

Oui on travaille beaucoup avec les chinois, je dirais que 25% du temps je travaille avec des chinois. Je pense que j'ai une chance, on est la première agence immobilière (étrangère) à Pékin.

-et c'est de capital 100% étranger ?

Capital 100% étranger. Je ne fais pas confiance au chinois. Désolé mais ça fait 6 ans, on n'a pas les mêmes valeurs, on n'a pas la même façon de procéder,

-donc vous n'avez pas d'associé ?

Je suis en train de m'associer avec un chinois, mais la façon d'associer est très simple, il met tout l'argent, tu comprends, et on apporte notre savoir. Donc je ne peux pas perdre. Je perdrai quoi, mon temps. Je suis persuadé qu'il y a des gens bien partout sur terre, d'accord, seulement la situation économique chinoise fait que les gens se montent dessus. Et quand tout le monde se monte dessus, malheureusement des fois tu ne réfléchis plus mais tu montes dessus. Donc bah moi je commence à faire pareil, y a beaucoup d'étranger qui deviennent comme des chinois.

-et même ce restaurant est 100% étranger ?

100% étranger. Je suis associé avec un français, et puis, et l'autre société immobilière, je suis associé avec un français.

-je sais que dans le domaine des restaurants en Chine, il y a beaucoup beaucoup de difficultés, il y a beaucoup de contraintes, comment vous avez géré ?

Avec le Guanxi. En Chine il y a une chose : Le gouvernement est strict avec des gens qui font vraiment du mal. Euh en Chine lorsque tu fais des choses, tu peux avoir des amendes euh évident ils ferment ton magasin. Mais en fait, tout le monde entend parler de corruption, mais il n'y a pas qu'en Chine, il y en a partout dans le monde. La Chine est un pays qui est en train de durcir ses lois, d'essayer de contrôler au maximum les gens qui représentent ses lois, on va dire les agents du gouvernement, et donc un pays qui va trop vite pour que tout soit contrôlable, tout soit juste. Donc en Chine, il est très facile de trouver des gens qui profitent de leur position pour t'empêcher de pouvoir gérer normalement ton activité. Soit parce que tu n'as pas compris. Euh sans faire exprès bah les lois changent toutes les 5 minutes, et même eux ne sont pas vraiment capables de connaître les lois au jour le jour. Donc ça laisse un espace pour les agents de faire un peu

ce qu'ils veulent. Ils n'aiment pas la couleur de ton restaurant, c'est exagéré mais, tient, finalement il faut que tu mettes ça là Ça te coûte 800 euros, ou ça, et ça.

-par exemple

Je ne sais pas, par exemple il faut ajouter un évier. Mais pour ajouter un évier, faut casser la vitrine, ou t'as pas la place de le mettre, euh bah pour éviter ça euh tu vas t'arranger à la façon chinoise, tu veux dire bon, tu fais ça, de nettoyer mieux ça et puis, chacun fait à sa manière. Donc c'est vrai que parfois, ce n'est pas facile, surtout quand tu es étranger.

(Il est absent pendant quelques minutes)

Tu parlais du Guanxi en Chine, oui, dès que tu rentres dans la rue, on va dire, tu es confronté à la jalousie. Moi j'ai eu une multitude de gens : faut que tu me donnes un petit peu tu comprends.

-qui

Bah les gens, qui viennent te voir, qui t'embêtent,

-chinois ou français,

Chinois évidemment. Qui te mettent la pression, qui te disent moi je fais partie du flic, donc je reste très calme, en Chine il y a toujours des solutions, c'est ça qui est très très dur en Chine, donc il faut apprendre, à savoir se défendre. Tu sais que pendant de longues années en France, des fois j'en avais marre des étrangers qui se plaignent de ci, de ça. Et maintenant je suis ici un étranger, je me rends compte beaucoup plus, des regards des autres et t'as l'impression que tu es en train d'envahir leur pays, alors que finalement t'as juste une aventure de vie dans un pays, tu veux qu'ils te donnent une chance dans un pays tu vois. Et euh des fois les chinois, ils m'énervent plus que tout quoi. Et il y a une injustice énorme avec les étrangers ce qui est sûr et certain. Rien que de parler de la création de société je veux dire. Tu monter un restaurant étranger, il faut 9 mois pour avoir tous les papiers, 9 mois est encore juste pour l'enregistrement. Et pour un chinois, il faut juste 2 semaines. Donc ça veut dire quand tu loues un emplacement, tu vas perdre déjà plusieurs mois sur la location. Donc oui, c'est pas facile. Mais encore une fois, il faut savoir contourner. Tu fais des erreurs, tu les prendras comme des blagues, plus que tu en fais, plus que tu deviens fort.

-pourquoi autant de temps ? 6 ou 7 mois, c'est long.

Disons si tu montes une société classique en Chine, beaucoup de gens ont monté une société à Hongkong pour des raisons de taxe et des raisons de facilité de revente. Tu montes une société en Chine, qui est tenue par cette société à Hongkong. A Hongkong, ça te prend 2 mois et demi, ensuite t'arrives à Pékin, tu montes une société 100% étrangère, là il faut passer par 14 bureaux. 14 bureaux vont l'accepter, là je parle de société de consulting, sachant qu'en Chine, il y a trois activités, de l'activité restreinte, autorisée et interdite. L'immobilier c'est restreint. Donc il faut t'arranger qu'ils y aient des consultants, qui travaillent des chinois. Mais en gros pour la société de consulting, on a 4 mois à Pékin entre des enregistrements, taxe, l'enregistrement de l'employé à la sécurité sociale, euh la machine à réçu, il y a plein de choses, et encore une fois, un très bon réseau fait accélérer le processus.

-accélérer de quel niveau ?

Et bah ton dossier qui était placé sous une file, et il sera placé en haut de la file.

-D'accord, alors au lieu de 9 mois, ça prendra combien de temps ?

Moi j'ai eu 2 mois après la société à Hongkong. Pour la restauration il y a deux mois de plus, il faut passer par l'hygiène, la protection d'environnement, les normes du feu, c'est-à-dire la ventilation, si tu restes bien, les normes d'eaux usagées que tu as bien le filtre pour l'eau propre, ça c'est l'environnement. Après pour l'hygiène, il y a une chambre froide, etc.

-tout ça vous trouvez normal ?

C'est très très strict, beaucoup plus strict qu'en France. Parce qu'ils veulent essayer d'atteindre un niveau international au moment de JO. En Chine si tu veux, l'hygiène de l'alimentation est vraiment mauvaise, c'est-à-dire on tue un mouton et on peut trouver sa viande dans un plat et il y a eu du chaud du froid, du chaud du froid. Donc premièrement, ils essaient de nettoyer le restaurant et de les rendre propre pour ensuite attaquer les usines, toute la chaîne quoi. Et le modèle est donné par les restaurants étrangers. Les restaurants chinois, là ils ont un évier, ils ont respecté les normes, mais ils restent sales derrière, la grande majorité. Parce qu'ils viennent de régions pauvres, ces régions n'ont pas d'éducation et donc ils reproduisent ça dans les villes quoi.

-Il m'a parlé de votre restaurant fermé au bout d'un mois pendant 3 semaines. C'était pour quelle raison ?

En fait, il y a eu un changement de loi. Il y a deux raisons, la première, on a débordé. Ça a bien marché il y a du monde. Et on a dû remettre tout en place, c'est-à-dire la structure à l'extérieur, le stockage, et on a eu des problèmes avec le producteur, qui ne nous livre plus la farine pour la crêpe. Et on ne voulait pas que nos clients soient servis avec de la mauvaise qualité.

-c'était pas à cause du Guanxi ?

Non, on a eu plein de gens qui nous ont emmerdé mais j'avais assez de réseau pour

-vous pouvez en parler quelques mots ?

Non, si tu veux, je ne peux pas te donner un exemple concret. Je te donne un exemple en France, le Guanxi facilite les choses. Demain par exemple si tu ouvres un restaurant, ton restaurant n'est pas vraiment aux normes à 100%, le mec, la personne d'hygiène vient te voir, c'est le meilleur copain de ton cousin qui s'occupe de ça. Tu penses bien à le fermer pour gagner un peu de temps pour rectifier le tir, d'accord ? Et on va te dire qu'il y a moyen de s'arranger, et que ça ne se passe pas comme ça. On voit bien que tu as fait tout ton investissement pour ton restaurant, *bon, tu fais comme ça mais il faut que tu fasses tout propre tu comprends*. Voilà. Et en Chine, c'est un peu comme ça. Dont il faut s'accrocher déjà. Il faut bien s'entendre avec eux et dans l'avenir quand tu montes un restaurant, tu les invites aussi et leur dire que tu veux monter ici ton restaurant et vous pouvez peut-être me dire avant que je le monte pour éviter de faire des bêtises quoi. Et comme ça, ça t'évite de faire des bêtises. Et puis après il faut entretenir des bonnes relations avec ces gens-là. Et il y a plein de moyens de maintenir des relations avec eux. Ça peut être de l'amitié simplement. Tu as ton anniversaire, tu les invites. Si tu n'as pas de temps, tu offres un cadeau un jour de Noël par exemple, ce genre de chose. Après, si tu veux faire du gros business, ça peut se traduire par j'imagine, acheter une voiture, tout, tout, euh et en France c'est pareil. Je peux t'assurer que je connais plein de gens qui travaillent en France qui est finalement, il faut juste bien s'entendre avec les gens. Il faut juste, rester simple, modeste, pas mentir, surtout pas avec des gens qui sont là pour t'aider. On ne vit pas dans un monde, je trouve que les français deviennent un peu fous parce que nous, dans notre pays, en France, en Allemagne, tous les pays développés, on a peur de la loi, tu vois ce que je veux dire. En Chine, il faut savoir qu'il y a juste des lois depuis 20 ans, 30 ans, ils ont encore du boulot si tu veux pour que tous arrivent à un niveau et puis



que ce soit respecté comme chez nous. Donc ces agents qui représentent la loi, tu peux tomber sur des cons, qui sont là que pour te « faire chier ». Et tu peux tomber, en général on choisit des gens raisonnables, ils ont de bonnes intentions, ils vont s'arranger avec toi. Les gens de mauvaises intentions, ils ne s'arrangent pas avec toi. Et évidemment dans les normes hygiènes, si tu es « dégueulasse », ils vont te fermer. Les normes dans la restauration, 95% tu peux trouver sur internet, tu vas sur internet, tu suis les règles.

- connaissez-vous d'autres entrepreneurs du domaine de la restauration qui ont été obligés de payer quelques choses pour tenir leur restaurant ?

Ils ne sont pas obligés de payer. Mais tous ont été obligés d'entretenir de bonne relation. Avec ton chef. Pour moi, le business, c'est les gens. Il faut bien retenir ça. Un businessman c'est quelqu'un qui est, avant tout, avant de penser à bon business, pense aux gens avec qui tu travailles. Pense à tes employés et les autres. On peut rien faire sans les autres, pas construire un mur, pas faire un tableau. Ou alors tu es ton propre employé est tu es tout seul. Donc moi ces gens-là je vais les voir, quand je les rencontre, je dis bonjour, je les invite à un café, je n'appelle pas ça de la corruption. J'appelle ça entretenir mon réseau.

- comment définissez-vous le terme Guanxi ?

C'est un réseau. Le Guanxi est un réseau pour moi. Et c'est le même dans le monde d'entier. En Chine c'est plus facile d'accéder à des niveaux supérieurs. En France, t'appelles pas le maire de Paris comme ça du jour au lendemain. Tu vois. En Chine, avec un petit peu d'expérience, je peux me permettre d'appeler le maire de Pékin demain, en appelant un ou deux copains de rendre un service, et après je leur rends le service. Ça se passe beaucoup comme ça. Ça devrait se faire pareil chez nous mais on a perdu de la valeur de l'entraide. Chacun pour soi même. Ici, tu m'aides, je t'aide ou « tu mets ton cul bas », tu sors de mon réseau, en deux secondes on va savoir que tu mens. Donc il faut être très droit. Y en a qui peuvent être droit avec quelqu'un ou pas droit avec d'autres, ils gagnent de l'argent aussi. Mais moi, ce n'est pas mon équipe. Donc je parle, je traduirai le Guanxi comme un réseau et un réseau qu'il faut entretenir quoi. Selon les directions, la stratégie que tu vas voir, si tu veux te développer dans la restauration, bah les gens qui peuvent t'aider dans ce domaine-là il faut être avec eux. En fait en Chine, les Guanxis, pourquoi les gens appellent souvent les Guanxis ? C'est parce le Guanxi a un rapport très très proche avec le gouvernement. Faut savoir qu'un pays neuf, que le gouvernement chinois essaye de construire le maximum d'industrie, pour éviter, euh, par industrie, pouvoir mettre les lois en place, pour, par industrie, pouvoir contrôler les marchés, et puis

mettre les règles etc. donc beaucoup de gens te disent qu'il faut du Guanxi, très souvent, il faut avoir des contacts gouvernementaux. Pourquoi ? Le gouvernement te permet d'ouvrir des portes, d'être sur des gros projets, chez eux finalement tous les 5 ans, tous les 8 ans, ils ont leur réunion, leur grand meeting où ils vont décider 8 ans après de ce qu'ils vont faire. Et justement beaucoup de gens travaillent sur ce que le gouvernement décide. Si demain le gouvernement décide de faire ça, il y a tous les moutons, ils vont tous faire ça parce que c'est une industrie où il y a des facilités, parce que effectivement il y aura de l'argent investi du gouvernement dans cette industrie. Donc demain, s'ils disent on va tout mettre sur le pétrole, alors tous les mecs qui veulent faire du pétrole, il faut avoir du Guanxi, avoir des Guanxis de relation au gouvernement, auprès des gens qui vont nous mettre au courant de ce qui va se passer, de comment ça va se passer, et finalement se mettre copain avec eux et donc il faut très vite monter un réseau. Tu vois ce que je veux dire.

- Êtes-vous satisfait de votre Guanxi ? Comment vous le voyez ?

Je ne traduis pas le Guanxi comme la plupart du gens. C'est des connexions, des relations, c'est évidemment du réseau. Mais ça ne sert à rien d'avoir du Guanxi pour avoir du Guanxi. En France quand tout le monde te dit que Sarkozy, son fils va avoir la cité à Paris, c'est du réseau. C'est pareil qu'à l'école, ce mec a un stage là-bas parce que son père est là-bas. On ne va pas dire qu'il y a de la corruption, c'est juste qu'il a des facilités, il a du réseau le mec. Donc en Chine, le réseau est important mais partout c'est important. En France j'ai une famille entrepreneur, on n'est pas un pays de business. J'ai fait 40 pays dans ma vie, de tous les pays que j'ai fait, pour moi on est le pays le plus communiste, faut tout partager en France. T'as un mec qui travaille toute la vie et tout : impôt sur la fortune, impôt sur les trucs et impôt sur tout. En Chine, à mon goût les mecs qui ont beaucoup d'argent ne partagent pas assez avec les pauvres. C'était pour dire si ton père, il a travaillé dur pour avoir cette relation avec cette personne là, ça se fait pas en deux jours. S'il est apprécié pendant le stage, parce qu'il a travaillé dur dans cette société il a mérité tu vois. Et en Chine ils acceptent ça. Ils acceptent ça. Le fait que tu aies droit d'avoir ça, bien sûr tout le monde est jaloux. Mais il a travaillé dur, il a été là grâce à lui. C'est accepté, tout le monde travaille son Guanxi constamment, constamment pour évoluer. En Chine, on est 1 milliard 300 millions, donc en Chine il faut absolument, constamment tous les jours, se remettre en question. Parce que si ce n'est pas toi, alors c'est ton voisin qui va pouvoir gagner de l'argent simplement parce que les choses évoluent énormément. Et ton statut social, se dégrade. Et bah en France, c'est pareil. Sauf qu'en France, on le protège plus, il est moins ouvert. Et comme il y a moins de chose qui se passe, t'as moins d'occasions d'aider l'autre pour qu'il y ait de la perte. Tu comprends, et donc tu peux moins monter

l'échelle rapidement. Et ici l'avantage on est en tant qu'étranger ; c'est quand t'arrives ici, l'ambassadeur je le connais, c'est un pote, le directeur de commerce c'est un pote, le directeur de Total, d'Airbus, c'est les gens que tu vois dans la rue, qui mangent dans ta crêperie, qui ne se cachent pas derrière, un statut social comme en France, donc ils sont libérés ici. En fait les grandes chances que les entrepreneurs étrangers ont, c'est de finalement trouver plein de tuteurs, plein de mentors, les gens qui ont vraiment réussi qui vont te dire expliquer ça, machin, et le Guanxi ici peut te faire avancer beaucoup plus vite parce que les gens ici sont très partagés. Ils sont prêts à te faire confiance beaucoup plus jeunes qu'en France.

-d'accord, alors que recommanderiez-vous aux entrepreneurs qui souhaitent travailler avec les chinois en France ou en Chine.

Il faut voir s'ils ont des capacités, s'ils ont l'ambition. Il faut qu'ils se disent : je reste pour 10 ans. Ils ont aucuns prêts en Chine, en France tu montes un truc, tu vas à la banque, tu rembourses tes prêts. Moi je suis parti de 0, et j'ai pas 1 € qu'ils m'avaient prêté. J'ai travaillé dans une agence immobilière et j'ai eu pas mal de commission. Et puis un jour j'ai eu une commission de 25 mille euros, j'ai monté ma société et puis après j'ai monté tout ce que j'ai gagné en 5 ans. Ici il faut payer pour ton assurance, ça te coûte 200€ par mois. Il faut payer des avions quand même pour rentrer en France. Ça coûte 700 euros. Sans compter les transports, parce que moi j'habite pas à Paris. Ici, t'as pas de financement. Donc il faut bien comprendre ça. Il faut comprendre la culture chinoise, quand un mec ment, tu vois bien dans ses yeux, ça se voit bien entre nous. Mais avec un chinois, leur façon de mentir, on ne voit pas dans son visage. Pour eux, les mensonges ne sont pas optimaux. Il faut savoir le lire. Non je crois qu'un entrepreneur, il doit se dire, je vais prendre une grosse tête pendant 2 ou 3 ans ; ce qui est mieux c'est d'avoir un projet. S'il n'a pas de compétence, qu'il vient d'une école de commerce comme moi, bah il va falloir attendre une compétition qui est rude avec des gens qui parlent parfaitement chinois et qui n'arrivent pas à trouver du travail. Et dernière ça, l'opportunité est extraordinaire aussi, je veux dire, première chose, il faut être solide, en vouloir, il faut savoir qu'on va rester pour longtemps, un bon projet, trouve une bonne idée, mais il y a plein d'idées à Pékin. Euh et derrière, laisse-moi réfléchir, (10 secondes) je dirai un peu d'argent. Il faut 30, 40 mille euros.

-pour monter une affaire ?

50 mille euros. Voilà alors en Chine tu trouveras beaucoup de chinois qui veulent investir avec toi, il te prend et puis c'est fini. Il y a beaucoup de gens aujourd'hui, de plus en plus

pensent à investir en Chine. Les investissements par exemple, j'ai extrêmement, euh avec 6 ans d'expériences, j'arrive à un stade, où presque tout ce qui est lié à l'immobilier maintenant, ça passe avec moi à Pékin avec la Chambre de Commerce, les maisons d'économie. Dès qu'il y a un emplacement, donc ça passe par moi. Mon travail commence à payer de mieux en mieux. Les gens veulent s'associer avec toi mais je ne veux pas être, m'associer avec une multitude de personne. Ce qui est très important en Chine, qu'il faut absolument retenir est savoir s'entourer. Le business, Yves Rocher dit souvent : si j'ai bien réussi dans ma vie, c'est parce que je sais bien m'entourer. Et quand t'arrives en Chine ton Guanxi donc ton réseau c'est de savoir s'entourer. Il y a des noyaux à Pékin. Il y a quelques noyaux de 7, 8 personnes de mon âge qu'il faut que tu connaisses. Dans la génération disons plus, il y en a 7, 8 aussi. Dans chaque génération, t'as une dizaine de personnes. Ces gens-là vont t'apprendre beaucoup de choses, il faut être vachement à l'écoute de ces gens-là quand t'arrives. Et puis même, comme ils comprennent le marché de leur dire je fais ça. « Ah il fait ça, lui. » c'est-à-dire qu'il y a l'analyse derrière. Tu vois ce que je veux dire, mais pas n'importe qui, les gens qui ont déjà prouvé, qui ont réussi. Et puis, pourquoi pas s'associer avec ces gens-là s'associer avec des gens qui ont des bonnes idées, qui comprennent la Chine, qui sont là depuis un moment, qu'on a approuvé. Guanxi, ce n'est pas que de l'information, c'est de l'aide, des portes de financement, de plein de choses.

-il est plus important d'avoir de bon Guanxi avec des français ou des chinois ?

Ça dépend des activités. Je fais des crêpes, ça il faut bien des bons Guanxi avec des chinois, je relogé des expatriés à Pékin, c'est important d'avoir des Guanxi avec des étrangers. Oui, moi je suis basé dessus. C'est le premier moyen de faire de l'argent ici en Chine. Quand tu regardes les business en France, les premiers chinois qu'est-ce qu'ils ont fait ? Les trading, parce qu'ils avaient leur propre Guanxi en Chine. Ils ont mis un magasin qu'ils pouvaient contrôler, et puis ils ont agrandi. La deuxième activité c'est la restauration. Parce que, on mange toujours. Ils nourrissent leurs propres personnes dans le 13<sup>e</sup>, et après ils touchent aussi la clientèle française. Donc nous, en hivers, on a 80% de français, et l'été sur la terrasse de la meilleure rue de Pékin, il y a plein de chinois. Ils se disent super cool, tu vois ce que je veux dire. 70% des clients sont des chinois. Mais c'est pas pour la crêpe qu'ils sont là, ils viennent pour le style, c'est un mode de vie. Euh après ce qui est important dans le business c'est de capitaliser. Moi je captais sur les emplacements, que je peux revendre plus cher.

-globalement la vie à Pékin vous a plu ?

Globalement j'ai beaucoup grandi, j'aurais gagné beaucoup plus d'argent en France. J'ai la chance d'avoir de très gros Guanxis en France, et je peux dire qu'aujourd'hui, j'ai 29 ans, et dans ma tête, j'ai 38, 39 ans, beaucoup plus que je n'aurais jamais eu si j'étais resté en France. Ça c'est plus important pour moi. Je ne veux pas mourir avec 1 milliard mais je préfère mourir avec plein de choses dans la tête.

-Super. Je vous remercie beaucoup pour le temps que vous m'avez accordé.

(Au restaurant, quand il reparlait du sujet)

«L'art de la Guerre », «le 36 stratège » j'ai tout lu, j'ai tout relu pour bien comprendre, plus que j'avance, plus que j'ai relu, plus que je comprends, c'est comme la Bible. Tu lis une fois, tu commences à vivre. Les chinois sont indirectement, leur histoire. Napoléon a utilisé «l'art de la guerre ». Beaucoup de grands conquérants ont utilisé «l'art de la guerre ». et je crois que c'est intéressant, c'est comme ça l'affaire. Les affaires en Chine, sont très difficiles. Comment ne pas se faire avoir, comment mentir sans mentir, comment vendre sans vendre, comment prétendre sans prétendre. Quand tu les connais, c'est beaucoup plus facile de lire ce qu'ils pensent, mais ça prend beaucoup de temps. Quand tu les connais, ça se passe beaucoup plus dans les mots que dans l'expression de visage. Tu as des businessmen en Chine des copies conformes. C'est-à-dire ils sont presque les mêmes. Tu le vois venir, tu te dis il est comme l'autre, ils ont la même façon de faire l'affaire. Et euh les seules personnes plus fortes pour moi sont des gens de Hongkong, Taiwan, et de Wenzhou. Pour moi, ce sont des gens qui ont compris comment cacher aussi bien le visage que la parole lors de négociation. Les chinois te prennent par les sentiments.

## Interview 4 – Sanofi Paster Chine

*L'interview réalisé à : Pékin*

*Statut professionnel : employé de la société française à Pékin*

*Domaine de l'activité principale de société : fabrication de médicament*

- Bonjour Monsieur, merci d'avoir accepté cette interview. Tout à l'heure, j'ai entendu que vous parliez très bien chinois, sans accent.

J'arrive à me faire comprendre à peu près.

- Ça fait combien de temps que vous êtes en Chine ?

Longtemps, longtemps longtemps.

-et vous connaissiez le chinois avant de venir ?

Très simplement, j'ai commencé le chinois à 20 ans, aux langues orientales, j'ai ensuite fait un an de service militaire en France, après je suis parti en Chine pour travailler pendant un peu plus d'un an dans une société française, ensuite je suis revenu en France pour faire ESIT, l'école d'interprète de conférence. A la sortie de l'Esit, j'ai été interprète de conférence indépendant pendant une dizaine d'année. Comme parmi mes clients, à part des entreprises internationales, il y avait aussi le gouvernement français, le ministère des finances, de l'industrie, des affaires étrangères et de défense etc. et j'allais de temps en temps en Chine. Alors l'ambassadeur m'a proposé de rester en Chine. Mais c'était compliqué administrativement et puis finalement ils ont réussi le montage administratif et financier me permettant d'y aller. Finalement c'est le ministère des Finances qui m'a téléphoné en disant venez nous voir si vous voulez, vous partez en Chine avec les conditions que vous voulez. Et puis voilà Et donc je suis arrivé en Chine il y a 10 ans. Et puis j'ai travaillé à la mission d'économie donc pour le ministère des Finances, j'ai été attaché commercial et interprète officiel, ensuite je suis passé au conseil politique toujours en qualité d'interprète officiel, et j'ai quitté l'administration il y a 8 mois pour venir chez Sanofi Pasteur comme directeur des relations institutionnelles Chine. Voilà très rapidement.

-je suis vraiment ravie de pouvoir vous rencontrer. Donc avec vos expériences, vous connaissez sans doute bien le Guanxi ?

J'ai de vagues idées, je vois ce que c'est.

- comment allez-vous le définir ?

Alors ce n'est pas une relation, c'est une relation privilégiée. C'est-à-dire que, euh, c'est une relation particulière qui vous lie à quelqu'un, en général de manière intéressée, et cette personne est susceptible de vous rendre un service. Alors il y a des gens qui vous rendent des services spontanément, si j'ose dire ça n'était pas prévu et d'autres parce que c'était clairement identifié comme une cible. Donc vous avez des Guanxis qui sont clairement identifiés comme des cibles et d'autres qui sont plus diffus si j'ose dire en fonction de ce que vous voulez d'eux. Le Guanxi c'est tout simplement votre connaissance. Des français parlent des Guanxis en Chine comme si c'était quelque chose de purement chinois ; en Chine si on n'a pas du Guanxi, on ne peut rien faire. Mais en France c'est pareil. Si vous avez des relations en France, vous avancez plus facilement, plus vite de manière plus ciblée que si vous ne connaissez personne.

-En France, lorsqu'on parle du Guanxi en Chine, on pense tout de suite à piston, à la corruption. Qu'est-ce que vous en pensez ?

Alors oui. C'est vrai que les environnements sont différents. La France c'est quand même un pays de droit, des règles. Les français ont toujours tenté de transgresser les règles, on a toujours envie de sortir un peu des règles. Et justement le piston marche que si vous êtes dans la situation où il peut y avoir transgression de ces règles. Voilà euh en Chine la règle de droit s'impose beaucoup moins. Par conséquent le rôle du Guanxi, l'importance du Guanxi est beaucoup plus importante. Puisque le Guanxi peut carrément vous permettre de vous affranchir d'un règlement, d'une loi ou de toute contrainte.

-Vous dites que le Guanxi existe aussi en France. En Chine, les amis ou les amis des amis peuvent aussi être considérés en tant que Guanxi, mais ce n'est pas le cas en France.

Alors, première chose, le Guanxi ou les relations, ça ne finit pas forcément par le piston. Mais ça veut dire que si par exemple il y a un poste à pouvoir ou si vous recherchez quelqu'un de capable, j'irai d'abord chercher, réfléchir, si parmi mes relations mes connaissances il y a des gens que je peux placer. D'abord parce que ça leur ferai un plaisir, deuxièmement parce qu'ils nous seront redevables, troisièmement parce que ça me

donnera des entrées ... mais ça ne veut pas dire que le Guanxi est le synonyme de transgression, de piston et de magouille. C'est simplement que, il vaut mieux connaître les gens que de ne pas connaître, surtout quand on est placé sur des postes importants. En France, travailler en passant par la famille ou des amis, ça arrive mais c'est mal vu. C'est-à-dire si vous, le directeur de la société Popol place son fils qui s'appelle Popol aussi, les gens diront que le petit Popol est à ce poste non pas parce qu'il est capable mais parce qu'il est fils du Popol.

-même s'il est capable ?

Alors il devra faire ses preuves. Il sera toujours suspect. Et donc ce sera à lui, et je pense de devoir travailler encore plus d'arrache-pied pour montrer que s'il est là, sa légitimité c'est n'est pas son nom, c'est son talent. Voilà.

-vous travaillez ici à Sanofi, croyez-vous important d'avoir des bons Guanxis avec des collègues, des employés ou encore des partenaires.

Je pense que c'est toujours bon de travailler dans un environnement détendu, agréable, de confiance. On a intérêt à, non pas le Guanxi, mais d'avoir de bonnes relations avec ses collègues, avec ses chefs, avec ses subordonnés. Le plus harmonieux c'est toujours plus agréable. Maintenant dans le travail, il est évident qu'on a besoin du Guanxi. Une société qui n'a pas du Guanxi est une société qui est complètement isolée. Même si ce qu'elle fait est merveilleux, même si son chef est extraordinaire, même si son produit est exceptionnel, si personne ne connaît son produit, elle sera complètement isolée, voilà le Guanxi est absolument fondamental.

-est-ce qu'il y a des employés, des subordonnés qui cherchent à vous approcher, à avoir de bons Guanxis avec vous et d'obtenir la promotion dans le futur ?

Oui.

-comment ils ont fait ? Comment avez-vous compris ?

Bah ils font de manière très astucieuse, d'autres de manière très lourde, je ne parle pas dans cette société. Je parle dans l'ambassade. En générale plus vous êtes dans une position de pouvoir, plus les gens vous trouvent merveilleux, sympathique, sexy euh, voilà



-est-ce que vous pouvez en parler plus précisément ?

Vous avez des gens qui sont des flatteurs extraordinaires, qui vous vont flatter sans se rendre compte. Alors, je pense que si on veut établir une bonne relation avec quelqu'un, il faut commencer par le connaître. Voir ce qu'il aime et ce qu'il n'aime pas. Moi si quelqu'un vient me flatter en disant que vous êtes beau, vous êtes grand, vous êtes extraordinaire, vous avez de beaux doigts... je m'en fous. Ça ne m'intéresse pas. Je pense que le meilleur moyen de faire du Guanxi c'est justement de pas avoir l'air de faire du Guanxi, et d'essayer de faire en sorte que ses talents, ses qualités ressortent de manière naturelle et non pas de manière forcée. Mais certains adorent la flatterie. Je connais peu d'hommes qui résistent à la flatterie, si tous les jours vous allez voir un homme, vous dites qu'il est beau, qu'il est intelligent, qu'il est exceptionnel, le type finit par penser forcément que vous êtes une jeune fille qui a beaucoup de goût, beaucoup de sensibilités et beaucoup de discernement, et donc vous méritez toutes ses faveurs. C'est une arme absolue, mais ça ne marche pas toujours donc il faut adapter ses armes en fonction de la cible.

-ils vous ont invité des repas ?

Oui, c'est arrivé quand j'étais enseignant. Oui, je n'ai pas tout dit, quand j'étais enseignant en langues orientales, j'avais une élève d'un certain âge, qui n'est pas très très bonne, qui systématiquement avant l'examen voulait absolument m'inviter à dîner. Systématiquement je disais : c'est très aimable à vous, nous irons dîner après l'examen, quand les examens sont terminés.

-et après l'examen, elle ne vous invitait plus.

Voilà, mais je n'ai jamais répondu à ses invitations, elle essayait avec un charme qui était admirable. Mais c'est normal. Toute personne de position de pouvoir se trouve sollicitée par ce genre de chose.

-avec votre situation sociale, vous n'avez pas besoin de maintenir votre Guanxi ?

Si, toujours, toujours.

-pour le succès, pour la promotion ou pour une vie plus agréable ?

Voilà, pour mon plaisir. C'est ce que j'allais dire, quand je veux maintenir des Guanxis, c'est pas de manière intéressée. C'est maintenir les Guanxis qui comptent pour moi. C'est-à-dire les gens que j'aime bien, hors business. Mais c'est important. Quand vous avez des amis, il faut garder le contact avec eux, il faut continuer à partager un maximum de choses, il faut faire en sorte qu'il y ait une proximité même si on est loin. C'est important. Mais ça c'est pas par calcul, simplement parce que je les aime bien ; ils me manquent, et j'ai envie de rigoler avec eux et de partager des choses. Côté professionnel, c'est crucial, je peux pas faire abstraction des Guanxis qui sont importants pour moi. Je peux pas dire lui, tel directeur, tel ministre de machin, il ne me plaît pas donc je ne le vois pas. Professionnellement je suis obligé de le faire. Mais c'est une autre démarche.

-trouvez-vous difficile d'être en bon terme avec des directeurs chinois dans cette boîte ?

Pas du tout. Pas du tout. Alors vous pouvez me dire, ou vous pouvez ne pas me citer, je dois dire que le personnel de Pasteur, c'est un régal. J'ai de la chance de tomber dans cette boîte. On a le Pdg de Aventis, qui est un américain, qui est un type extraordinaire, ici on a un GM qui est un gars de Singapour qui est un type aussi extraordinaire. C'est un type qui a une expérience, qui a une vision, qui a un calme, qui a une analyse... les gens ici sont vraiment adorables. Je vous dis ça c'est pas pour faire la promotion de Sanofi, je vais pas vous vendre des médicaments. Mais pour vous dire, pour moi travailler ici, c'est un plaisir. Le jour où ça ne sera plus un plaisir, je m'en irai.

-et vous trouvez plus de plaisir de travailler ici que de travailler dans l'ambassade par exemple.

Oui, maintenant oui.

-pourquoi ?

L'ambassade, je suis, euh, le boulot de l'ambassade m'a beaucoup intéressé. Mais c'est comme tout. Quand vous le faites trop longtemps, au bout d'un moment, il faut changer, voilà Et je suis resté trop long temps parce que justement ça me plaisait, justement parce que je m'entendais bien avec l'ambassadeur, justement parce que j'étais connu et que pour moi c'était un peu une solution de facilité. Mais il y a un jour où je me demande qu'est-ce que je vais faire quand je serai grand, et donc j'avais envie de changer de crémerie, j'avais envie d'un challenge, et j'avais envie de faire quelque chose qui soit une rupture avec ce que je faisais et j'avais envie de me remettre complètement en question et de commencer un autre métier. Voilà

-alors, si j'ai bien compris, travailler pour le gouvernement, il y a beaucoup de tâches qui sont répétitives.

Je travaillais pour le gouvernement, mais je ne faisais pas de l'administratif. Je travaillais pour l'administration. J'avais un boulot de conseiller, d'interprète au plus haut niveau parce que je travaillais avec les Présidents, etc. mais les gens me disent : maintenant on ne te voit plus à la télé ça te manque pas ? La réponse est Non, ça ne me manque pas. J'ai connu, j'ai vécu ça, on passe à autre chose. Je ne vais pas passer ma vie, en dehors, c'est ça qu'il faut construire.

-et vous avez dû avoir à donner des conseils : comment travailler avec les chinois, comment régler, comment lire le visage des chinois au président.

Oui, ça ne sert à rien.

-pourquoi ?

Bah parce qu'il s'en fout. Qu'est-ce que vous voulez que je vous dise, les chinois sont comme tout le monde, il n'y a pas besoin de faire des études pour s'apercevoir quand ils sont contents, quand ils ne sont pas contents.

-pourquoi vous n'avez pas pensé à créer votre propre société ?

Je n'ai pas eu le temps. J'ai pas eu le temps parce que, j'avais pensé comme ça, mais, Sanofi est venu me chercher. Donc c'est même pas moi qui... Quand ils sont venus me chercher, bon, j'ai dit oui. C'était le bon moment, c'était la bonne personne. Ça fait deux ou trois ans où j'avais envie de changer, mais je ne pouvais pas parce que des contraintes etc. et puis là j'ai rencontré le président de Sanofi, Jean François Dehecq, qui lui aussi est un type, de dimension rare ; il a quitté l'entreprise le 1 mai. Quand j'ai vu ce type, quand j'ai vu ce qu'il faisait, et quand il me fit cette proposition, j'ai pas réfléchi très long-temps.

-c'est vrai que travailler ici dans une grande société est une vision différente que de créer sa propre société

Oui, en plus, honnêtement, je sais pas si je suis tellement doué pour gérer une société Non, j'ai pas d'expérience, alors ici c'est formidable parce que je suis aidé parce qu'il y a des gens qui s'occupent de gestion, de management pour moi, mais c'est pas mon fort. Moi je ne suis pas, de même qu'il y a des gens qui s'occupent de technique, ou d'aspects

médicaux, c'est pas mon fort, j'y connais rien. Donc c'est très bien, là j'apporte ma compétence avec d'autres personnes d'autres compétences, un vrai travail en équipe. Si j'avais du tout faire moi-même la comptabilité, le marketing... je suis pas sûre que j'aurais très bien réussi.

-une question que je n'ai jamais posé aux autres, parce votre situation est un peu particulière. L'année dernière M. le premier ministre de la Chine, avec son équipe ont fait un tour en Europe autour de la France. Pensez-vous que cet événement est dû à l'histoire du Guanxi ou de Mianzi ?

C'est pas une histoire du Guanxi, c'est l'histoire de Mianzi. Clairement. Il faut se mettre dans le contexte.

-pourquoi M. le président n'a pas compris l'histoire de Mianzi pour les chinois, tel qu'il a commis cette erreur, si on se permet de dire que c'est une erreur ?

C'est une erreur, de mon point de vue. Il faut comprendre une chose, c'est pas facile à comprendre, surtout pour les chinois. Le président Sarkozy est un type très intelligent. Mais c'est un type qui a une énergie extraordinaire, c'est un type qui est très impulsif, c'est à dire que, si vous vous souvenez d'ailleurs, je rappelle rapidement : Sarkozy avait rencontré Hujintao, j'y étais, il lui avait dit : je ne verrai pas le Dalaï Lama. Bon, très bien. Et puis il a ajouté si jamais pour une raison ou pour une autre, je suis contraint de le rencontrer, je gèrerais des aspects de communication avec vous. Les chinois sont là très bien, il (Sarkozy) a compris. Et là, écoutez, j'ai besoin de travailler avec la Chine, j'ai besoin d'établir une relation de confiance avec la Chine, la Chine est un grand pays. Donc travaillons la main dans la main, je ne verrais pas le Dalaï Lama. Ensuite, il va en Pologne pour la remise d'un prix, le prix du courage politique. Et il dit, le courage politique, j'en ai, et d'ailleurs pour le prouver, je vais voir le Dalaï Lama. A l'époque on ne sait pas s'il plaisantait ou pas. C'était tellement énorme. Il dit non, je vais le voir. Alors, c'est pas possible. Il vient de dire A, et maintenant il fait le B. il dit blanc et il fait noir. Bon, le gouvernement chinois l'a très mal vécu, et je comprends. Donc, il était, je peux comprendre qu'à cause de ça, les chinois, ils boudaient la France. Parce que c'est, pour qui que ce soit, incompréhensible. Sauf que, je ne comprends pas mais je sais pas si je peux en parler, je trouve que cette crise est très mal gérée du côté chinois. C'est à dire de vouloir marginaliser le Dalaï Lama comme ça, ça lui donne une force. Ça lui donne une importance qu'il n'aurait pas sinon. Tout le monde s'en fou du Dalaï Lama en France, c'est un gentil bébé qui présente la paix, le bonheur. On s'en fou, c'est un moine pour nous. Pour les chinois c'est un terroriste séparatiste, un loup en robe de bure, quand les

fran çais entendent ça, ils se marrent. Et donc les chinois ne sont plus cr édibles, du coup le Dalaï Lama devient sympathique. Alors que s'ils ne disent rien sur le Dalaï Lama, je suis s ûr que les fran çais ne sont pas des s éparatistes.

-je suis entièrement d'accord.

On s'en fout. Donc ça a été très mal géré de la part de l'autre, les susceptibilités sont montées. Nicolas Sarkozy a eu une impression que le chinois a voulu lui dicter son agenda, il ne supporte pas ça, et donc il a fait ça. Il ne le regrette pas parce qu'il n'a rien perdu. Il n'a rien eu de plus mais il n'a rien perdu. De toute façon il n'y avait pas de contrat à signer. S'il regrette, il ne me l'a pas dit.

-quels sont les avantages d'avoir de bons Guanxis en Chine

Alors poser vous déjà la question de savoir quel est l'avantage d'avoir un mauvais Guanxi. Aucun. Si on a des relations avec des gens, il faut qu'elles soient bonnes. Quand vous voyagez, il vaut mieux de voyager en 1er classe que de voyager en 2e classe. Quand vous mangez, il vaut mieux de manger la nourriture fraîche que de manger la nourriture de la veille, il vaut toujours mieux du bon que du moins bon. Et comme le Guanxi c'est ce qui, ce dans quoi vous baignez, il vaut mieux aller dans une eau propre agréable avec une bonne température que dans une eau froide, sale et malsaine. Voilà

-donc vous avez une attitude plutôt positive sur le Guanxi

Évidemment, pourquoi y en a qui portent des visions négatives sur Guanxi ?

-Oui

Qu'est-ce qu'ils vous disent ?

-ah oui, on ne parle que du Guanxi en Chine, il n'y a que du Guanxi en Chine.

C'est normal, fondamental, dans un pays où le Guanxi est fondamental, qu'il n'y a rien pour encadrer les actions humaines, le Guanxi c'est le pouvoir. Et dans un pays si vous n'avez pas de pouvoir vous n'êtes rien, le pouvoir est très important. En France même si vous n'avez rien, si vous n'avez pas de pouvoir, vous êtes considéré comme une personne humaine. On ne peut pas vous exproprier comme ça, on ne peut pas vous enfermer pour un non, on ne peut pas restreindre votre liberté de parole, on ne peut pas... parce que vous

êtes respecté Parce que la loi est là pour vous garantir vos droits fondamentaux. En Chine, c'est pas toujours le cas. Donc le Guanxi est important, si vous ne voulez pas qu'on vous emmerde.

-mais en France, c'est mieux aussi d'avoir un bon réseau.

Bien sûr.

-juste on ne parle pas. On n'aime pas monter qu'on a des bonnes relations,

C'est la même chose, c'est pareil. Prenez les énarques, ils ne rencontrent que ceux qui ont fait l'ENA. Ils se placent entre eux, les uns et les autres, c'est une espèce de mafia, les gens qui ont fait science po, c'est la mafia science po, les interprètes, c'est les mafias d'interprètes... mais c'est naturel, parce que on vit dans un certain cercle, et dans ce cercle, on essaie d'éliminer les emmerdeurs et les ennemis et on essaie de faire venir les copains et les soutiens.

-c'est une nature humaine

C'est une nature animale aussi. Vous avez déjà vu des chèvres qui ont envie de jouer avec des tigres ?

- que recommanderiez-vous aux entrepreneurs français qui souhaitent venir en Chine ?

Un, de garder leur bon sens, de garder la tête froide, de continuer à raisonner normalement. Ne parles pas que, dès le moment où on arrive en Chine, tout est différent, on peut pas raisonner de la même manière, c'est faux. Les chinois sont des êtres comme nous, ils ont le même désir que nous. Simplement le contexte est différent. Donc continuer de raisonner normalement. Deuxièmement, restez-vous même. N'essayez pas de devenir un chinois, ça ne sert à rien. Vous ne deviendrez jamais un chinois, et si vous devenez un chinois, vous serez ridicule. Restez vous-même. Défendez ce que vous voulez, défendez votre logique, qui tient la route. Troisièmement, ouvrez-vous quand même à la culture des autres, sans avoir peur. Ne vous dites pas les Guanxis, c'est..., n'ayez pas peur des Guanxis, les Guanxis, c'est des relations, c'est des réseaux, c'est des mêmes raisonnements que chez nous, c'est la même chose. Simplement les chinois, là on appelle Guanxi, et pour nous, c'est la re-la-tion. C'est la même chose. Donc regarder simplement comment ça marche, essayez de comprendre comment ça marche, mais vous verrez que

ça fonctionne comme chez nous. C'est la même chose. Qu'est-ce que je peux donner comme d'autres conseils,

-pour ceux qui veulent créer leur société par exemple,

Ça, je ne suis pas compétent, le seul conseil que je donnerai est ne vous associez pas avec n'importe qui. Demandez toujours quel est votre intérêt ultime et quel est l'intérêt de l'autre. Et assurez-vous ces intérêts. Même s'ils ne sont pas identiques, ils sont compatibles, comme un couple. J'épouse une femme, elle épouse un homme, ça ne veut pas dire que je vais devenir une femme, mais ça veut dire qu'on a des objectifs, les grands objectifs sont communs, on y arrivera de manière différente, mais on assure une cohésion pour arriver à l'objectif commun. Je ne sais pas quoi dire d'autre, c'est bête.

-non, c'est intelligent, vous avez fait de bonnes remarques.

Je ne m'en suis pas aperçu.

-vous avez vécu longtemps en Chine, vous avez sans doute des amis chinois très proches. Est-ce que vous avez l'impression que malgré tout, vous êtes toujours considéré en tant que Wairen (les gens de l'extérieur), et les chinois entre eux, ils sont Zijiren (les gens du soi) ?

Oui, mais c'est normal, ça dépend pourquoi, mais je ne leur en veux pas, et c'est tout à fait normal parce que, quel est le : Zijiren de fanwei daodi you duo da ? (en français ça veut dire, quel est la sphère des gens du soi) même les chinois entre eux.

- la sphère de Zijiren varie en fonction du sujet, du projet, du contexte.

Voilà exactement. Donc je peux dire, c'est que j'ai une grande proximité avec les chinois. Parce que j'ai pas tellement de problème de langue, parce que j'ai pas tellement de problème pour comprendre non plus, et donc on s'entend assez bien. Pour certaines choses, je pense qu'ils me considèrent comme un étranger. Et je considère que c'est tout à fait normal, je ne sens pas ça comme une exclusion, mais c'est parce que je suis étranger, je suis pas comme eux, j'ai pas le même passé, j'ai pas les mêmes racines, j'ai pas les mêmes repères culturels, c'est tout à fait naturel. Mais ce qui n'empêche pas d'avoir au quotidien, y compris avec de très bons amis des échanges vraiment intimes, profonds et de confiance. Vraiment. Mais je ne leur demande pas de me considérer comme leur grand frère, de se sacrifier pour moi, Liang Lei Cha Dao, (je suis prêt à me faire poignarder de

part et d'autre de mes côtes. C'est à dire être prêt à se faire couper une main pour quelqu'un.)

-Je vous remercie beaucoup pour le temps que vous m'avez accordé, ça m'a beaucoup aidé. Encore une fois merci.



## **Interview 5–Lalaso Ltd**

*L'interview réalisée à : P ékin*

*Statut professionnel : Entrepreneur à P ékin*

*Domaine de l'activité principale : vente de masque anti-pollution.*

- bonjour, pouvez-vous m'expliquer l'activité principale de votre entreprise ?

En fait, je vends des masques anti-pollution, des purificateurs d'air.

- Comment voyez-vous le Guanxi ?

Pour moi, le Guanxi est le réseau. Si je n'utilise pas le terme réseau, le Guanxi désigne un ensemble de liens avec des gens organisés autour d'une personne qui construit des liens pour s'informer, pour faire avancer ses affaires et pour atteindre un but.

-dans votre métier, avez-vous du Guanxi ?

J'ai du Guanxi, mais relativement peu en fait.

-avec les français ou les chinois ?

Avec les chinois et les français. Avec les français un peu plus, avec les chinois un peu moins. Pour expliquer un peu comment se passe mon activité en fait, mes deux produits principaux sont des masques, des purificateurs d'air. La vente se fait à travers des boutiques. Le volume de vente par boutique est assez limité; je traite directement avec ces boutiques.

-ce sont vos distributeurs ?

Tout à fait.

-pouvez-vous préciser comment avez-vous établi des contacts, des liens avec ces distributeurs ? Ce sont des chinois ?

Une partie sont chinois, une partie étrangers. Beaucoup de contacts ont été établis parce que je les connaissais. Je travaille plutôt avec le monde du vêt. Mes boutiques font du vêt. Mes interlocuteurs, connaissant la marque que je représente, ont contacté la maison mère à l'étranger. Ils connaissent cette marque qui a 15 ans d'existence en Angleterre. Le monde du vêt est petit et avec beaucoup de marques différentes, et donc les gens quand ils cherchent, il y a quelques grandes marques dans chaque domaine, et la marque que je représente est une de celle-là. En fait, dans les masques, c'est vraiment la seule marque qui existe, et donc il n'y a qu'à chercher « masque anti-pollution », et puis pour ceux qui sont déjà allés à l'étranger, ils connaissent cette marque et ils prennent contact avec nous par email. Donc je n'ai pas vraiment beaucoup besoin du Guanxi en tout cas aujourd'hui. Parce que c'est un mode de distribution avant tout vers l'expatrié, et sur lesquels pour l'instant je n'ai pas beaucoup de problématiques liées à l'administration. Voilà, c'est de la vente à travers un réseau de distribution, mais qui ne nécessite pas d'appui politique, d'administratif. Pour lequel aujourd'hui, je n'ai pas vraiment de problématiques liées à ces questions pour faire avancer mon activité.

-au moment de la création de l'entreprise, ça été difficile ou facile ?

Ça pas été vraiment difficile, mais ça été long. J'ai trouvé un avocat qui a fait la majorité des formalités pour que ça marche, il n'y a pas eu de vrai problème. C'est compliqué, c'est long. Mais si on respecte les règles, il n'y a pas de raison d'avoir besoin du Guanxi dans ce contexte. Mon activité du commerce concerne l'achat et la vente de produits réglementés, il n'y a pas de problème administratif d'autorisation. C'est pas de l'art, c'est pas des produits liés à la culture ou à l'éducation, donc il n'y a pas de contraintes administratives pour que ça puisse marcher. Donc j'avais pas à monter une structure particulière pour que ça marche, j'avais pas à demander une autorisation spéciale pour que je puisse faire, et dans le cadre de ce qui est autorisé officiellement par le gouvernement, et donc j'avais pas besoin d'établir des relations particulières.

-comment avez-vous trouvé votre avocat ?

Je l'ai trouvé par un ami français. C'est un français qui a déjà monté sa boîte, qui a travaillé avec mon avocat, et qui me l'a recommandé.

-avez-vous des salariés ?

Oui, j'ai une employée chinoise. C'est pour l'instant encore une petite structure, avec ma salariée, c'est vrai qu'on travaille au jour le jour ensemble, ça crée des liens forcément mais ce n'est pas du Guanxi.

-l'entreprise est 100% étrangère ?

Oui, 100%,

-avez-vous passé le canal à Hongkong ?

Oui, j'ai une entreprise à Hongkong, et après j'ai mon entreprise ici en Chine.

- ça fait combien de temps avez-vous créé cette société ?

2 ans.

- ça marche bien ?

Oui, ça marche bien. Ça va, oui.

-et pourquoi la Chine ?

C'est une bonne question, en fait c'est un peu par hasard que j'ai découvert la Chine en 2001. Quand j'entrais dans l'université, j'avais le choix de faire une nouvelle langue, et je me suis dit : bon on va faire le chinois. J'avais aucune idée de ce qu'était le chinois.

-dans quelle université ?

C'était l'Ecole Centrale à Paris. Et donc un peu par hasard parce que je connaissais absolument rien à la Chine. Je savais qu'il y a Pékin, Shanghai, et la Chine est grande. C'est tout ce que je savais. Donc j'ai appris un peu de chinois, c'est sympa. Et au bout d'un an, l'école avait un partenariat avec l'université en Chine à Shanghai, et j'ai pu partir pendant 2 mois en Chine pour apprendre un peu plus le chinois et pour un stage ici. Et ça m'a beaucoup plu et j'ai beaucoup aimé le contact avec les gens, le dynamisme qu'il y a, la culture chinoise.

-c'est quoi le contact avec les gens ?

Alors très chaleureux, très naturel, très ouvert et on se sent vraiment accueilli, c'est vrai il y a la barrière de langue et de culture de compréhension, mais, on va dire, les gens sont vraiment très chaleureux, très accueillants, et ça m'a donné envie de revenir après la fin de mes études.

-et votre niveau de chinois, c'était comment ?

A l'époque ? Pas terrible (rires). J'avais fait pendant un an, école d'ingénieur, et donc 3h de cours par semaine,

-c'est déjà pas mal 3h par semaine

Bah c'est pas mal si on le fait vraiment. Si on travaille et si on essaie de progresser. Mais quand j'étais là, j'apprenais, je travaillais un petit peu, mais pas non plus de façon extraordinaire.

-maintenant vous parlez mieux chinois ?

Oui, je parle un peu mieux,

-vous comptez passer le test Hsk ?

J'ai passé, mais le problème est que je ne sais pas écrire. Je sais taper, mais je ne sais pas écrire à la main. Et l'examen demande d'écrire à la main, et donc,

-vous pouvez parler un peu de votre stage ?

Oui, c'était très marrant parce que j'étais à Tianjin, dans une zone industrielle. C'était en 2002 donc elle n'était pas encore aussi développée qu'aujourd'hui. Par exemple, les étrangers étaient autorisés à vivre dans certaines résidences. Et mon stage, c'était en fait de trouver un locataire pour un entrepôt. Donc c'était assez marrant parce que ça consistait à aller voir les voisins de l'entreprise pour laquelle je travaillais en leur proposant l'entrepôt qu'on avait. En fait l'entreprise a construit ses entrepôts en prévoyant son développement futur. Et le développement n'est pas aussi rapide que ce qu'il avait espéré, donc j'avais des espaces disponibles encore pendant 2 ou 3 ans. Et donc il voulait optimiser leurs espaces, donc proposer éventuellement à d'autres personnes de la zone de louer l'espace. Donc j'étais embauché pour ça. Un petit peu par hasard, voilà, il voulait essayer de louer ça, et donc c'était extrêmement intéressant parce

que ça m'a créé beaucoup de contacts avec les entreprises voisines pour essayer de les faire entrer, de visiter. La valeur ajoutée que j'avais au-delà du côté de présentation de la location c'était mon aspect étranger qui m'ouvrait beaucoup de portes, les gens étaient curieux et donc j'avais la possibilité de pouvoir rencontrer la bonne personne rapidement.

-et donc vous êtes resté à Tianjin pendant deux mois.

En fait, je suis resté à Shanghai pendant 3 semaines, et 1 mois et demie à Tianjin. Et après je suis rentré en France. Et ensuite, c'était un peu compliqué. Je suis parti en Amérique Latine pendant 1 an pour faire mon stage et voyager. Et puis j'ai fini mes études, et je suis revenu en Chine en 2005. Voilà j'ai travaillé d'abord pour Edf pendant 1 an et quelques mois, et après j'ai commencé à monter mon entreprise. Au début je voulais faire un peu de sourcing avec mon entreprise, donc je suis allé dans le sud de la Chine, j'ai visité beaucoup d'usines, et donc j'ai rencontré des propriétaires, je commençais un peu la création de mon réseau.

-Comment vous vous mettez en contact avec eux ? Quelqu'un vous a introduit ?

Non c'était avec Alibaba de plateforme anglaise. J'ai commencé à discuter avec eux sur Internet, j'ai mon cahier des charges, les gens ont répondu par rapport au cahier des charges. J'ai trié et choisi ce qui était le plus professionnel avec un prix compétitif. Et après, je suis allé les voir sur place. Et là, ça a duré un peu de temps. Mais c'est pas les chinois qui ont posé des problèmes, c'est les clients en France qui ont finalement décidé de ne pas passer par moi.

-ils ont sauté votre tour et de prendre le contact directement avec le fabricant chinois ?

Non, non, finalement l'entreprise française a fait faillite.

-c'est dommage.

Oui, dommage, en fait ils avaient la possibilité de se sauver avec le produit chinois, en réduisant financièrement leur coût. Malheureusement, ça pas était assez rapide pour qu'ils puissent ... voilà.

-puisque vous parlez de la discussion sur Internet avec les fabricants chinois, avez-vous été étonné de cette manière de communication, normalement l'outil de chat instantané

comme QQ ou Msn etc. ; est utilisé pour communiquer entre les amis, et là c'est carrément la communication professionnelle ?

C'est toujours marrant, parce que c'est pas très naturel la façon de travailler pour nous les étrangers. Mais moi je ne suis pas très sur QQ, j'échange plutôt par email, je réponds à tous mes emails régulièrement et rapidement. Chaque fois que je dois envoyer des documents, c'est assez technique, je préfère utiliser l'email que QQ pour garder une trace. Une fois la conversation sur QQ fermée, c'est fermé. En plus, la conversation est moins structurée, moins officielle. Ça permet de réunir tous les éléments sur le même endroit. Parfois les gens peuvent naturellement se concentrer sur un élément et oublier les autres. Ils m'ont demandé de discuter sur QQ, je dis que je n'ai pas de QQ, et je n'ai pas de Msn non plus. C'est ma façon de ...

-est-ce que c'est aussi pour la raison que vous voulez distinguer votre vie professionnelle et personnelle ?

Non, c'est pas ça. Disons que j'ai beaucoup d'amis chinois car ça fait 5 ans que je suis en Chine, mais ce ne sont pas des Guanxis. Avec qui je n'ai pas encore fait du business on va dire. Je sais qu'avec des amis, ça peut devenir un jour des contacts d'affaires, peut-être un jour ça viendra. Mais pour l'instant..

-si ce jour arrive, puisque vos amis connaissent votre Msn et votre QQ, vous ne serez pas contre de discuter à travers de Msn.

Non, bien sûr non. Et je pense que c'est aussi une question de temps. A l'époque je venais de commencer mes affaires en Chine, culturellement, et évidemment, ce n'était pas naturel pour moi de communiquer avec les gens en QQ. Il n'y a pas pour moi de frontière de la vie professionnelle ou personnelle, je ne suis pas contre de faire des affaires avec des amis. Au contraire, ça permet de créer quelque chose de plus par rapport à l'amitié, et de créer encore plus de liens.

-avez-vous une idée du Guanxi de vos amis ?

Oui, je sais, je sais qui connaît qui,

- comment voyez-vous l'avantage du Guanxi ?

Aujourd'hui, je le vois comme un outil, c'est en forme de mutuelle, chacun apporte sa part au réseau. Tout le monde apporte son côté utile pour le réseau, on s'appuie sur les autres, et les autres s'appuient sur nous. Ça peut être de l'information, ou du capital. Il faut comprendre la situation pour parler à la bonne personne. Quand on a un souci, pouvoir expliquer directement au bon interlocuteur sans avoir à passer à travers les différentes étapes de personnels administratifs. C'est-à-dire parler à la bonne personne directement. Et ça permet sinon d'identifier le problème, ça peut aider à comprendre d'où vient le problème et en parlant à la bonne personne ou en parlant à la personne qui comprend un peu ce monde-là à trouver l'origine du problème.

-donc votre vision sur le Guanxi est plutôt positive ?

Bah c'est normal. C'est juste que pour moi ça fait partie de la vie, il existe aussi dans d'autres pays. Juste on n'appelle pas comme ça, il y a une autre façon.

-Mais lorsqu'on parle du Guanxi en France, il est souvent lié avec le piston et la corruption, et on dit qu'il faut faire attention une fois quand on est en Chine. Qu'en pensez-vous ?

Les gens devraient d'abord balayer devant leur porte. De toute façon, pour moi, ça existe ce genre de relation. Juste avec un mode on dit plus structuré en apparence, donc on n'appelle pas de la même façon. Mais pour moi en France il y a vraiment de l'aspect qui est comparable. On parle en Chine du cadeau, restaurant, des weekends, il y a exactement la même chose en France quoi. C'est que dans certains milieux c'est exactement pareil, on invite les gens au restaurant, on achète des petits cadeaux pour l'acheteur pour qu'ils achètent nos produits, peut-être la proportion est un peu différente, ces pratiques existent en Chine et en France, elles sont comparables.

-est-ce que les français pensent qu'ils seront aidés pour la faveur qu'ils ont donnée aux autres ?

Je pense que ça dépend beaucoup du milieu dans lequel on est. En Chine, tout le monde a un oncle, ou un ami proche, ou un frère de la famille de proche relation qui a du business. Je pense qu'en France c'est différent. Il y a beaucoup moins de gens qui font des affaires. Moi je suis d'une famille d'entrepreneurs, mes parents font des affaires, et je vois exactement la même chose en France et en Chine. C'est naturel parce que les gens ont compris que si un jour ils rendent service à quelqu'un, ils pourront être aidés plus tard par une autre personne du réseau. Ce n'est pas forcément le même service. Dans le milieu des

affaires, les gens comprennent bien l'intérêt de l'entraide. Mais c'est moins généralisé en France. Moi j'ai l'impression qu'en Chine tout le monde est un petit peu dans ce domaine-là tout le monde a un petit business à faire avancer, un petit ou un gros business. Le business est la vie quotidienne, il est plus naturel et il arrive plus souvent. Alors qu'en France, il n'y a pas beaucoup de gens qui sont dans ce genre de problématique de business. Ils sont salariés, et donc le fait d'avoir un réseau d'entraide n'a aucune importance.

-mais en Chine, même si on ne parle pas de business, par exemple quand on va à l'hôpital, on a toujours l'intention de trouver le docteur qu'on connaît. On appelle ça aussi le Guanxi

Ça en France, ça existe aussi. En France on a quand même un système plus organisé Je pense qu'il y a un niveau de confiance, en France les gens ont plus de confiance dans la médecine que l'on a eu en Chine, si je ne me trompe pas. Mais en France, quand on a besoin d'un spécialiste, on aimerait trouver dans notre réseau, parler avec notre médecin, et essayer de trouver un bon spécialiste pour régler le problème. Donc le cas du Guanxi n'est pas aussi généralisé en France comme ici en Chine, on n'est pas dans le même contexte.

-est-ce que vous voyez qu'en France, il arrivera un jour comme en Chine, la généralisation du Guanxi ?

Je pense que les chinois ont plus besoin de s'entraider entre eux. Parce que la société est moins organisée, moins structurée pour les individus. En France, il y a la sécurité sociale, il y a le Rmi, il y a l'école gratuite, il y a l'égalité pour tout le monde, il y a plein de choses et les gens ont moins besoins de s'entre aider. En Chine éventuellement, quand on est malade, on n'a pas de sécurité sociale alors qu'on a besoin un peu d'aide de la famille pour payer les frais, quand on se marie, on a besoin aussi de la famille qui va soutenir. Il vaut mieux connaître des gens qui travaillent dans l'administration ou des gens qui connaissent ceux qui travaillent dans l'administration pour avoir de l'aide directe. Forcément un jour, on a besoin de ce réseau. Mais on n'a pas besoin de tout ça en France. Si on a pas d'emploi, on a quand même droit au chômage, si on est malade, on a le droit d'être soigné, si on n'a pas d'argent, il y a quand même l'école pour les enfants. L'administration est plus transparente, donc il y a des règles et si on respecte bien les règles, il pourra aller se renseigner auprès de l'administration, sans problèmes, et donc on n'a pas besoin de tout ça. Je dirais qu'en France on a moins besoin d'aide. Parce que c'est plus organisé, plus structuré, et il y a l'état qui va nous soutenir si on a des problèmes.



Alors en Chine, si on a des problèmes, il va se retrouver avec des amis qui vont le soutenir. S'ils n'ont pas de réseau d'amis ou de famille pour les aider, personne ne peut l'aider. Tandis qu'en France, même si on n'a pas d'ami qui peut nous aider, tout seul on arrive à vivre ou survivre.

-pensez-vous que la Chine va changer comme la France ?

Comme la France, je ne sais pas et ça prendra du temps. Mais je pense que naturellement les gens auront moins besoin d'entraide que dans le passé. Si le système par exemple de sécurité sociale s'installe, les gens auront la garantie de pouvoir être soignés même s'ils n'ont pas beaucoup d'argent ; ça va enlever cette peur là mais les gens continueront à rester en réseau, à être avec leurs amis, mais en global, les gens deviendront plus individualistes, et ça commence déjà en Chine. Dans les grandes villes, les familles sont moins grandes, les gens sont de plus en plus individualistes, il y a moins de liens naturels entre les gens. Parce que les villes sont plus grandes, ce n'est plus comme avant dans les villages, les gens se connaissaient les uns et les autres. Alors maintenant les gens viennent en ville, déjà ils perdent un peu leurs liens familiaux de village, et ici même les liens établis après, ne sont plus de la même qualité que les liens d'avant. Le mode de relation change, les chinois peuvent aussi laisser leurs parents à la campagne, et traditionnellement, on devrait plutôt les amener en ville aussi et leur laisser une chambre pour vivre ensemble.

-on parle de plus en plus de la Chine en France. Presque tous les jours, on entend parler de la Chine aux informations, parfois on a peur de la croissance ou de l'envahissement de la Chine. Qu'est-ce que vous en pensez ?

Je pense que naturellement on regarde uniquement en termes de démocratie, la Chine menace le monde, la Chine est un pays sous-développé avec sa croissance, elle prendra la place qu'elle n'avait pas avant. Mais la peur n'est pas forcément une bonne solution, après une motivation qui doit être meilleure on va dire, parce que aujourd'hui il y a une croissance en Chine, donc il faudrait une motivation pour la France, peut-être la France aura plus besoin du Guanxi, plus de liens familiaux et plus d'entraide. .

-est-ce que dans votre vie quotidienne ici en Chine, vous avez reçu beaucoup d'aides des amis chinois ? et si vous pouvez vous en citer quelques exemples ?

L'aide alors c'est la mise en relation. Par exemple quand on cherche un produit, ça peut être effectivement introduit par des chinois, c'est une aide dite à la compréhension du pays, parfois j'ai besoin qu'on m'explique qu'est-ce qu'il y a dans la situation particulière.

-est-ce que vous avez l'impression que vous plus vous êtes en bons termes avec les boutiques, plus elles vont commander des produits ? Ou si le Guanxi est lié plus ou moins avec le CA ?

C'est plutôt elles (les boutiques) qui ont besoins de bonne relation avec leurs clients.

-ils ne vont pas commander plus pour la raison qu'ils sont en bons termes avec vous ?

Pas forcément. Ça peut être le cas mais c'est avant tout le produit qui compte.

- que recommanderiez-vous aux entrepreneurs qui souhaitent s'installer en Chine ?

Faut d'abord prendre du temps pour bien comprendre comment ça fonctionne, créer un réseau chinois d'amis d'abord avant de se lancer dans le Guanxi, et aussi avoir un réseau français, parce qu'il y a aussi l'entraide entre français. C'est un réseau aussi assez utile, en fait, d'avoir un Guanxi entre français parce qu'on partage beaucoup de problématiques identiques, beaucoup de temps commun, le Guanxi entre français est aussi important parce qu'on multiplie les Guanxi les uns, les autres,

-sans Guanxi on peut vivre en Chine ?

Oui si on travaille euh, si on est expatrié dans une grande entreprise oui,

-mais si on veut créer une entreprise en Chine ?

Euh c'est mieux d'avoir du Guanxi bien sûr,

-bon, je vous remercie.

De rien, mais tu vois, le Guanxi c'est nous, t'as envoyé un email à Hacène ou à Cédric, et tu trouves directement la bonne personne,

-oui, c'est vrai, j'ai pu vous rencontrer et 10 autres personnes.

Dix de qualité en plus. Si Cédric me dit bon Pei, tu dois la voir, ok, je vais trouver le temps. Parce qu'on fait confiance à Cédric et Hacène. On va aller voir et puis voilà Voilà ça c'est le cas de notre réseau. Bon courage.

## Interview 6 – Chinexpansion

Interview réalisé à : Pékin

Statut professionnel : entrepreneur de société à Pékin

Domaine d'activité principale de société : solution de développement en Chine

Bonjour, voici ma carte de visite.

-Vous avez un nom chinois ?

J'ai appris le chinois en France, mon professeur chinois m'a donné un nom et un prénom chinois.

-ça fait combien de temps que vous étudiez le chinois ?

Depuis l'année 2002. Et je suis venu la même année à Pékin, et je suis resté 8 mois en Chine pour faire des études. Et puis je suis retourné en France pour continuer jusqu'à 2005. Et après je suis revenu à Pékin.

-donc vous parlez parfaitement chinois ?

J'arrive à me débrouiller correctement.

-vous pouvez lire, écrire aussi ?

Lire et écrire, j'ai oublié beaucoup, c'est terrible. C'est très dur, j'ai oublié les caractères.

-il n'y a aucun souci pour parler chinois.

J'ai de la chance d'habiter à Pékin et j'ai une épouse chinoise donc, et entre nous, quand on est en Chine on parle français, quand on est en France on parle chinois. Comme ça, on arrive tous les deux à s'entretenir. Mais elle parle mieux français que moi je parle chinois. Elle a fait ses études à l'université dans la grisaille à Paris.

-pouvez-vous parlez un peu de l'activité principale de votre société ?

Oui. Alors, ChinExpansion est une société de conseil. On fait du conseil depuis 2005, on était vraiment très spécialisé dans la recherche des partenaires chinois, et la mise en place de la relation commerciale. En fait depuis 2006, 2007, on s'est plus orienté vers l'import-export. Et aujourd'hui, on est plus spécialisé dans un secteur qui est l'énergie renouvelable, donc ce qu'on fait, c'est plus de l'ingénierie et plus des achats. Donc, on monte ces projets au milieu de l'énergie renouvelable, on a des cahiers des charges des clients, on crée des systèmes, on leur propose du sur mesure, et ensuite on leur propose d'acheter en Chine à travers nous. Donc en gros le métier qu'on fait est qu'on achète des panneaux solaires, on achète les équipements électriques, et on vend le service qui va avec, pour les assembler en fait.

-c'est vous qui les assemblez ?

En fait, assembler n'est pas un bon terme. On les construit, on les design, on design les ensemble aussi, mais on assemble rarement nous-même ici et c'est souvent les clients qui les assemblent eux même. En fait, on fait des tests en Chine par exemple quand on voit un système de panneau solaire, on fait des tests ici, et une fois qu'on les a testé on les désassemble, on les renvoie au client qui les réinstalle lui-même. Donc ça fait trois ans qu'on est dans ce domaine, on connaît tous les acteurs principaux, on fait des études assez profondes pour sélectionner les fournisseurs, ça marche un peu, je pense qu'on va continuer sur cette route-là Continuer à développer et puis à côté on a une entreprise assez jeune, donc quand il y a d'autres opportunités qui se présentent, des fois on n'hésite pas à développer un peu ponctuellement dans d'autres secteurs pour voir si ça fonctionne ou pas. Mais à priori, notre principale activité c'est l'énergie renouvelable.

-alors vos clients français ils sont

Malheureusement que je suis français, mais on n'a pas beaucoup de clients français. Plutôt des clients de l'Amérique du sud, moyen orient, en Europe de l'est.

-Pourquoi pas beaucoup de clients en France ?

Les clients en France, l'énergie et l'argent pour trouver 3 clients au Moyen Orient, c'est la même énergie que pour trouver un client en France. En France, c'est très très compliqué, les gens sont moins actifs, et j'ai beaucoup de mal de travailler avec la France,

mais j'essaie parce que je commence à avoir des contacts de là-bas mais ça prend énormément de temps quoi.

-quelle région est votre fournisseur principal ?

Si vous voulez savoir le détail, on achète dans Jiangsu, à côté de Shanghai, il y a Nanjing, y a des endroits comme Hangzhou, on achète des équipements d'éclairage solaire. Sinon, principalement, on achète beaucoup dans cette zone-là. Moi je connais assez bien Jiangsu, Zhejiang, et Shanghai aussi.

- comment maintenez-vous la relation avec ces fournisseurs ?

Moi mon business fonctionne 100% orienté par l'expérience, j'exporte ce que j'achète en Chine. Les relations, l'évolution qu'il y a eu avec les fournisseurs est de moins en moins « chinois » dans la manière de gérer leur business. Les chinois sont de plus en plus, en fait pour moi, des américains. Leur manière de traiter leur business c'est très « straight to the point ». C'est à dire on parle du sujet directement, on se met d'accord, on crée des contrats, on a une tendance globale c'est la simplification de contrat. On essaie de sécuriser les risques mais on essaie vraiment d'accélérer les business. C'est très américain. Aujourd'hui les chinois sont plus la grande table avec Baijiu (liqueur l'alcool blanc) qu'on va boire. Pour moi déjà -je ne suis pas un grand fan-, mais je le fait quand j'ai des business importants avec les fournisseurs, ça leur fait plaisir, ça leur permet de bien te comprendre mais en dehors de ça, le Guanxi c'est plus une tradition, euh une attitude un petit peu traditionnelle habituelle qui n'est pas une condition sine qua non, une condition vraiment de réussite du business quoi. Aujourd'hui, il y a beaucoup d'étrangers qui arrivent en Chine sans rien connaître de la Chine, et ils arrivent à faire du business avec les chinois sans problème. Parce que les chinois savent pratiquement tous parler parfaitement bien anglais, donc ils comprennent la méthode de business aujourd'hui. Déjà avec mon entreprise par exemple en Chine, je parle vraiment que de l'entreprise privée, quand on parle de l'entreprise publique c'est un peu différent. Donc les entreprises privées qui produisent pour exporter. Ils ont des gens qui parlent parfaitement bien anglais, qui ont fait leurs études à l'étranger, qui ont une idée très précise de la manière qu'ils ont travaillé à l'étranger souvent. Vous avez en ce moment, ce qui se passe de plus en plus dans mon métier de l'énergie renouvelable, ils embauchent des étrangers ; c'est des chinois privés qui embauchent des étrangers pour être plus commerciaux, totalement mis à niveau par rapport aux besoins, aux critères de business internationaux. Donc la connaissance, à moi, de technique de la culture chinoise, qui peut faire rire, les habitudes, les traditions ou les machins, moi, ça m'apporte un petit plus, mais ce n'est pas nécessaire

à la réalisation du business aujourd'hui à l'export. Je connais plein d'allemands, d'américains qui arrivent en Chine, même des Libanais, ils arrivent à faire du business, ils négocient très bien, et ça se passe très bien. Donc aujourd'hui, les normes sont en train de s'aplanir, la globalisation fait que les chinois s'adaptent très vite, ils s'adaptent totalement au mode de fonctionnement et des habitudes commerciales internationales. Donc pour moi le Guanxi euh c'est vraiment un petit plus pour développer la relation avec le fournisseur et peut être dans ce moment là où j'arrive à un petit peu sentir la psychologie des gens, mais encore parce que ça fait un petit moment que je suis là aussi. Ça m'amuse aussi parce que je m'intéresse à la culture chinoise. Donc des fois, j'arrive à sentir des choses qui peuvent m'indiquer, qui peuvent me servir dans mon métier, savoir un petit peu là où il y a des risques, des sensibilités, savoir quel type de personnage en face de moi, quel niveau de culture il a, quel type d'éducation, j'arrive à sentir des choses. Mais encore une fois, aujourd'hui, les entreprises chinoises qui sont au-delà de 50 millions dollars de CA, ils ont tous des commerciaux, et qui sont à l'import-export, ils ont tous des commerciaux qui comprennent parfaitement bien la culture américaine et européenne. Donc il n'y a pas vraiment besoin, et on peut tout à fait très bien réussir à négocier et parler et discuter avec eux. Par contre, les sociétés plus petites, qui n'ont pas encore les moyens typiquement de payer les bons commerciaux, ou de bons managers, eux parfois ça peut être plus dur. Bon, c'est pour ça, il y a des endroits comme la foire à Canton par exemple, je connais très bien, je suis allé plusieurs fois, là-bas, on rencontre a priori, pas dans tous les métiers, mais dans les métiers industriels, on rencontre déjà de gros fabricants. Aujourd'hui, je pense pour revenir au Guanxi, on en a besoin dans mon métier, avec des petits fournisseurs. Parce que là on a vraiment besoin de savoir, de sentir plus les choses et on a besoin de se rassurer. Donc on a besoin de parfois de faire appel à son réseau tout simplement. Moi j'estime que le Guanxi, ce n'est pas seulement le réseau, pour moi, en fait le terme Guanxi en chinois c'est plus Zouhoumen (passer par la porte de derrière), pour moi c'est un petit peu des notions comme ça qui sortent du Guanxi. Et c'est utiliser ses relations pour obtenir certaines choses, de ce qu'on souhaite obtenir. Donc là aujourd'hui ça peut être vrai pour moi, c'est vrai, mais ça ne me concerne pas directement sur les marchés intérieurs quoi. Par exemple je sais bien que j'ai des amis qui répondent aux appels d'offres publiques en Chine, alors là il faut avoir des relations pour répondre. Pour une société qui évolue, et pour moi qui ai une culture européenne, ça relève d'une injustice quelque part parce que, tu as une relation et tu vas passer avant un autre, donc cette injustice, elle est forcément mise à jour à un moment et y a forcément un moment où y a une majorité de gens qui ne sont pas satisfaits de cette méthode. Et donc cette méthode évolue forcément vers s'éteindre parce que les gens ont besoin de transparence, et le niveau d'attente des citoyens chinois et des commerçants chinois d'ailleurs est de plus en plus élevé, c'est normal. Je pense que ce genre de méthode, d'utiliser ses relations

va s'éteindre d'ici quelques années, et je l'espère pour la population chinoise. Je pense qu'on ira au tribunal pour porter plainte, et que la personne qu'on a en face de soi qui connaît des gens, des juges, et donc on ne peut pas réussir à gagner. Ça je l'ai vécu en Chine même dans ma famille, ça m'a pas touché directement, mais je les ai vu. J'ai vu qu'ils ont perdu dans le procès justement parce qu'ils n'ont pas de bonnes relations. Pour moi c'est très injuste, je pense que les chinois le vivent aussi très mal même s'ils sont très résignés en fait. Globalement on voit que les chinois : bon bah, c'est comme ça. Mais je pense que dans les 15 prochaines années, ça va s'éteindre dans la société chinoise. Utiliser ses relations en Chine pour moi c'est ça. L'autre version est « je connais lui », donc il va me présenter tel client, et quand il va me présenter tel client, je vais le Hu kòu (commission) un petit peu et on va s'arranger comme ça. Oui mais ça existe partout ça. Enfin, moi dans mon business, les gens qui sont en France qui me présentent des clients qui sont aux Etats Unis, et bah je traite avec le client aux Etats Unis, alors il y a une petite partie de la commission qui est redistribuée à la personne qui m'a présenté. Ça fonctionne comme ça et c'est pareil en Chine. L'apport d'affaire je pense qu'on appelle comme ça en France. Et c'est le Guanxi en Chine. Sauf qu'en Chine, c'est peut-être plus généralisé, à de petites choses, c'est vraiment si tu présentes, c'est même l'histoire de 10yuans ou 15 yuans quoi. (Équivalent 1 ou 1,5 euros). Tous les jours on voit des gens qui présentent, par exemple, je vais te réparer une table, je ne sais pas où réparer ma table, je demande à un type dans la rue et je lui demande où est-ce que je pourrais réparer ma table, il m'amène, et il va prendre 15 yuan sur le mec qui me répare ma table. C'est, typiquement c'est ça, l'apport d'affaire. Ou c'est le vendeur qui remet une commission si je ne connais pas, moi, directement l'intermédiaire ; si je connais l'intermédiaire, c'est peut-être moi qui doit remettre la commission à l'intermédiaire. En gros, de toute façon, la position d'intermédiaire est rémunérée.

-votre vision sur le Guanxi est plutôt péjorative.

Moi je trouve que cette notion de Guanxi, elle englobe, elle justifie beaucoup d'injustices en ce moment en Chine. Mais maintenant le concept d'apport d'affaire, c'est international, et je trouve ça normal.

-est-ce que vous pouvez parler plus en détail de l'injustice que vous avez vue ?

C'était de l'histoire très banale, c'est des procès de divorce, et dans le cas où ils divorcent, on obtient ou pas la garde de l'enfant ; il faut que les preuves qui sont amenées soient considérées crédibles ou non. Donc là il y a un jugement de la part du juge. Il faut vraiment qu'il soit droit. Ça c'est le premier truc, et il y a un jugement qui dit, à la fin, tel



parent doit donner tous les mois, combien en fonction de ses revenus et tel parent doit donner combien pour assurer ou pour apporter telle chose à l'enfant. Et tout simplement même dans les procès comme ça, l'enfant est ma petite nièce. Même dans l'histoire banale de divorce comme ça, le fait de connaître le juge ou d'avoir des relations, d'avoir des parents qui sont fonctionnaires qui peuvent connaître lui, lui, et lui, et ça peut lui apporter tel cause. Moi j'ai envie de rester confiant à la justice mais quand on sait que c'est possible, que les gens en face, l'adversaire, qui utilise ce genre de méthode, ça fait assez peur quoi. C'est assez inquiétant. Les autres de ma famille restent très résignés, ils disent que c'est comme ça en première fois, de toute façon, nous aussi, il faut qu'on cherche des moyens pour trouver les pressions mais pour moi je trouve ça totalement injuste quoi. Pour moi la loi elle est au-dessus de tout. C'est le concept qu'on a en France quoi. C'est la philosophie qu'on apprend depuis le 18<sup>e</sup> siècle, la séparation des pouvoirs et autres concepts. Pour moi avec la culture européenne, je trouve ça vraiment horrible quoi.

-ils ont pu avoir l'enfant finalement ?

On ne sait pas encore. Ils essaient avec tous les moyens d'avoir le droit de la garde d'enfant. Si les deux parties sont au même niveau, celui qui a Guanxi gagne. Mais si ce n'est pas le niveau équivalent, on ne peut pas gagner au tribunal si on a seulement Guanxi. Mais je pense que la Chine est un pays en voie de développement, la Chine est un pays énorme, en plus que c'est une habitude. Donc ça prendra du temps de changer. Ça ne peut que changer. D'un côté les chinois sont en train de se libérer, ils en sont conscients au niveau de liberté, de transparence, de société à l'étranger, donc finalement le gouvernement chinois n'a pas d'autre choix que de se diriger vers une société plus transparente.

-et dans votre expérience professionnelle, vous dites que vous participez aux repas de grande table avec Baijiu, si vous n'y participez pas, qu'est-ce qui se passe ?

Dans ma position comme je parle relativement bien chinois et donc je prends de l'habitude de faire de relations avec des gens avec qui je travaille, de développer des bonnes relations. Généralement si je ne fais pas d'efforts d'aller manger avec eux, ça laisse une impression que je ne les respecte pas. Je ne peux pas faire de sorte que je ne comprends pas que je le devrais. Ils savent que je suis conscient que je devrais aller manger avec eux. C'est pour ça que, quand je donne des cours au Mba, certaines présentations, je dis aux gens qu'en fait dans certains cas, moi je préfère débiter une relation et ne pas montrer que je comprends la Chine et que je parle chinois. Je ne le montre pas. Parce que comme ça, le niveau d'attente de la personne que j'ai en face de

moi s'arrête. *Il ne comprend pas, de toute façon ce n'est pas grave. C'est un français, c'est un bon vivant, c'est un romantique, voilà* On a moins d'attente envers moi.

-mais le fait d'y participer avec eux et être en bon terme avec eux vous a créé de l'avantage ou pas ?

C'est sûr que oui. Par exemple, il y a certains cas, j'ai des fournisseurs, du coup en fait comme on arrive à bien discuter, on se rend compte qu'on a des points, de l'intérêt commun. On discute et on devient ami. Typiquement je peux plus facilement devenir ami avec les gens.

-après ?

Après qu'on devient ami, et c'est plus facile de dialoguer, et c'est plus facile qu'il me rende service. Aujourd'hui je commande des panneaux solaires, mes fournisseurs ont vendu toute leur production jusqu'à fin de l'année. Moi j'ai une commande d'un client super urgent. Je leur demande de m'arranger avec telle quantité. Bon, je suis ami avec les gens. Ils disent bon, ça va, on va t'arranger, on va repousser un peu la commande de nos clients, on va te rajouter à l'intérieur. Typiquement, ça peut être ça. Mais ça je pense que ce n'est pas limité à la Chine. Je pense que si on travaille avec des fournisseurs français et si on est ami avec eux, on peut s'arranger aussi. Ce n'est pas seulement la Chine quoi. Donc pour moi, ça ne relève pas vraiment du Guanxi dans la spécificité chinoise.

-donc vous trouvez que ça existe en France ?

Je pense que ça peut être plus régulé ça peut être plus difficile en France, mais ça existe quand même. Dans l'industrie, les gens se connaissent, ils se rendent service. Ce qu'il y a en Chine, et c'est pour ça aussi que je ne suis pas vraiment concerné par le Guanxi quand je suis dans l'export. Dans ma famille, par exemple, j'ai un oncle qui est fonctionnaire chinois, je vois bien, un soir sur deux, il est sorti avec les fonctionnaires qui sont au-dessus de lui, au-dessous de lui. Et lui il doit boire avec eux. Ça c'est vraiment les Guanxis pour moi. C'est vraiment le gouvernement chinois, les fonctionnaires chinois, et ils ont leur méthode de faire les choses en passant par ces relations.

-est-il content de sortir ?

Non, justement, chaque fois il dit qu'il en a marre. Il est très fatigué. C'est trop dur quoi. Il doit boire tous les soirs. Et en plus il a des problèmes de foie. Mais bon, des fois il continue à boire.

-il ne peut pas dire non ?

Non, il ne peut pas dire non. Ils ont des intérêts de travailler entre eux. Quand il donne la face aux gens concrètement, c'est lié directement à ses intérêts. Par exemple une entreprise publique chinoise, les fonctionnaires chinois, ils ont dans leur management à la fin de l'année le partage des dividendes. Typiquement le partage des dividendes, il y a un gars qui décide comment partager ces dividendes. Donc ils se mettent d'accord entre eux. Et donc les fonctionnaires ont l'habitude de discuter ça autour de la table, combien on donne au petit qui vient d'arriver, combien on donne à ceux qui sont au-dessus. Ça c'est typiquement chinois mais nous l'étranger, on ne le voit pas. Pour moi la seule expérience où on peut toucher le cas est quand on veut récupérer des appels d'offres publiques. Donc là il faut qu'on se mette avec les fonctionnaires, le gouvernement.

-avez-vous essayé de répondre à un appel d'offre publique ?

Non, ce n'est pas mon métier. Et je pense que c'est très très fatigant. Je vois les gens qui le font, je connais des gens. Je connais des gens de GongAnBu (ministère de la sécurité publique), je connais des gens de FaGaiWei (National Development and Reform Commission), je connais WaiJiaoBu (Ministère des affaires étrangères), je n'utilise pas vraiment ce réseau en fait.

-pourquoi ?

Parce que pour moi c'est un réseau des gens que je croise, et que j'aime bien les voir de temps en temps mais je n'utilise pas, peut être j'utiliserai un jour. Pour l'instant, je pense que ce n'est pas mon métier, pour l'instant je n'ai pas encore trouvé, euh je cherche des opportunités pour développer du business plus. Pour l'instant, je n'ai pas encore trouvé des bons produits des bons services. Peut-être le jour qui arrive, j'aurais besoin de ces gens-là. Mais pour l'instant ce n'est pas le cas. En Chine dans le domaine de l'énergie de l'environnement, les appels d'offres vont directement à certaines entreprises publiques parfois. Mais ce sont aussi des énormes grandes entreprises publiques.

-avec votre oncle, vous n'avez pas essayé de faire quelques choses ?

Non, ce n'est pas mon domaine, ça ne m'intéresse pas du tout. Je connais des gens, j'ai eu des relations avec des sociétés comme BaoLi JiTuan, c'est une très grosse société. On a fait une opération avec eux, bah justement c'est vrai, c'est une expérience de...J'étais présenté par un ami de FaGaiWei, on a commencé avec des très bons départ de business, on n'a pas duré parce que c'était très fatigant au niveau de la relation avec les gens. Si on veut vraiment faire, il faut travailler pour entretenir, quoi. Faut aller avec les gens et manger toutes les semaines, faut les inviter, faut leur offrir des cadeaux...

-et pour vous, ça demande trop d'investissement ?

Oui, trop.

-et ça ne vaut pas le coût ?

Non, aujourd'hui, c'est plus rentable pour moi de faire ce que je fais. Pour moi, je me trouve plus heureux comme ça que de supporter la pression du système chinois. Avec Baoli Jituan, on a fait quelques opérations ensemble et ça s'est bien passé. Mais on a choisi de ne plus continuer.

-vous avez donné le Huikou (commission) ?

Non, je ne peux pas trop te dire, mais ça fonctionne à la façon chinoise.

-est-ce que c'est la raison que vous ne voulez plus continuer ?

Non, pas ça. je ne suis pas contre mais encore une fois, je peux pas être très précis sur ce qui s'est passé. Mais très généralisé, c'est vraiment comme ça que se passe tous les jours. Il n'y a pas de surprise à ce niveau-là quoi. Mais nous, là euh, je pense que ça nous a fait quand même un peu peur en fait. On ne sait pas quelle est la limite après. Etant une société et même assez jeune, pas beaucoup d'expérience, je pense que, aujourd'hui, j'avais raison de ne pas donner de suite. On m'aurait mis dans une situation de pression

-pourquoi une pression ?

Bah après ils ont un niveau d'attente, si on veut entrer dans ce business-là il faut entretenir, et ça coûte de l'argent, et de temps et d'énergie. Et moi aujourd'hui dans mon business actuel, ce n'est pas moi qui s'occupe de l'aspect commercial. J'ai des consultants qui sont en Europe, j'ai des agents à travers le monde dans les différents pays,

qui cherche des affaires. Moi je rédige des offres, je les envoie ensuite par email ou par la poste quand c'est des offres qui répondent à des appels d'offres publiques dans un pays. Ça s'arrête là. Je ne vais pas moi même aller manger avec des clients. Ce n'est pas moi qui le fais.

- vous avez combien de salariés maintenant ?

Nous on est une petite société. Aujourd'hui on est 4 personnes ici, et j'ai un réseau de 11 agents dans les différents pays. Et j'ai un consultant qui travaille pour moi à Paris.

-et les 4 salariés sont tous chinois ?

Oui.

-quel avantage le Guanxi peut vous apporter ?

Mes amis que je connais à la police, si je me suis fait attraper sur la route que je roule le jour où je n'ai pas le droit de rouler quoi. Franchement je ne vois pas quoi, euh, si justement, j'ai un très bon ami qui est à la direction de Beijing Guolv (une des plus grandes agences de voyage à Pékin), on fait du sport ensemble. Typiquement c'est du réseau très intéressant que je n'utilise pas, Eux en fait possèdent une cinquantaine d'hôtel en Chine voire 100 hôtels. C'est vrai si un jour je commence à vendre des produits ici ça pourrait me rendre utile. Voilà. Mais bon. C'est des réseaux d'ami. En France je pense que ce serait pareil. J'ai un copain chez Accord, voilà je suis fournisseur de bons produits et que je me mets au prix après équivalent par rapport aux autres et il y a de fortes chances qu'ils me choisissent. Ça marche comme ça, c'est pareil.

-quel est l'outil de communication avec vos fournisseurs chinois ? QQ, msn ou email ?

Moi au début j'utilisais un peu QQ, Msn ou Skype mais j'ai arrêté.

-pourquoi ?

Parce que ce genre de discussion, on n'arrive jamais à travailler. J'ai besoin d'avoir un feedback, bien souvent, je tape en chinois, je n'ai pas de trace d'échange de l'information. Et donc j'exige de tout le monde à faire des échanges en anglais pour que les consultants, les agents à travers le monde, ils savent et ils peuvent suivre les opérations au fur et à mesure. Tout le monde travaille par email en anglais, comme ça il y a une trace.

- que recommanderiez-vous aux entrepreneurs qui souhaitent travailler avec la Chine, qui souhaitent venir en Chine ?

Je pense que je suis de plus en plus convaincu du potentiel de consommation en Chine. Il y a le savoir vivre des français qui intéresse les chinois. Je pense que les opportunités sont là. Les opportunités sont dans les moyens qu'utilisent les gens pour être heureux. Comment les français, qu'est-ce qu'ils font les français pour être heureux, qui leur fait plaisir. Quelle est la source de plaisir. Les chinois ont envie de partager ça. Trouver cette source de plaisir est l'opportunité. Aujourd'hui dans la société chinoise, les gens ont envie d'accepter tous ceux qui leur rendent plaisir, ça peut être le tourisme, ça peut être des équipements, des, plein de choses. Dès qu'il y a une source de plaisir, il y a une opportunité dans le marché chinois. Les chinois ont envie d'être de plus en plus heureux. Et ils ont envie de profiter de plus en plus.

-et c'est l'avantage des français.

Bah il faut dire qu'ils profitent bien oui, d'ailleurs un peu trop pour la plupart du temps. Et bah du coup donc oui, ils sont très bien formés sur comment se faire plaisir, et ça passe par la gastronomie bien sûr, ça passe par le tourisme, ça passe par les plaisirs, de toutes formes. C'est de l'opportunité aujourd'hui en Chine.

-Ok, merci bien.

## Interview 7 - Café de la poste

Interview réalisé à : Pékin

Statut professionnel : entrepreneur de société à Pékin

Domaine d'activité principale de société : restauration

-Bonjour, merci d'avoir accepté cette interview, j'aimerais commencer par la première question : pourquoi la Chine ?

Parce que j'avais un très bon Guanxi, c'était ma femme, elle est chinoise. Et donc je l'ai suivi. Je l'ai rencontrée et épousée en France. Elle est rentrée en Chine parce qu'elle a eu un super bon boulot, et un an après je l'ai suivi. Moi, je ne faisais pas du tout ce métier-là en France j'étais un éditeur. Et j'ai vendu ma maison d'édition, donc j'avais un petit peu d'argent à côté, et donc je suis venu avec plein de curiosité sans avoir un projet précis.

-vous parliez un peu le chinois à l'époque ?

Yi dian dian (un petit peu). A l'époque pas du tout et maintenant très mal.

-c'était en quel année ?

En 2006.

-pourquoi ce restaurant ?

Au départ, je ne savais pas quoi faire, j'ai pensé d'abord travailler dans le vin, je connais bien le vin, j'ai pas mal de bouteilles en France, à la fois le produit et le secteur m'intéresse. Mais j'ai très vite compris que c'est un marché assez fermé à Pékin, moins développé qu'ailleurs, que le sud de la Chine, ou Shanghai. Et avec quelques très grosses entreprises qui tiennent l'essentiel du marché et puis beaucoup de petites qui ont du mal à survivre, et ça ne m'intéresse pas, je me suis dit « pas de vin ». Et j'ai vu qu'il y avait peu de restaurants français et je me suis dit pourquoi pas se lancer dans ce domaine-là

-vous êtes de quelle région en France ?

Je suis du Cantal, c'est dans l'Auvergne. Il y a juste des montagnes, des vaches, et du fromage et moi.

-tu peux vendre aussi du fromage alors ?

J'en vends. J'ai plusieurs restaurants, dans les autres restaurants, je vends des fromages. Mais le problème est que si tu vends des fromages légalement, tu ne peux vendre que des fromages pasteurisés, c'est à base du lait qui a été bouilli. Mais un vrai bon fromage, c'est à la base du lait cru, la fermentation du lait cru. Et donc c'est interdit de vendre. J'en ramène un peu de temps en temps, mais c'est des amis, par avion, tu vois, c'est pas un vrai commerce.

-ce restaurant a été créé en quelle année ?

2006.

-dès l'arrivée ?

Quelques mois après.

-à la création, tu as rencontré des difficultés ?

Non, ça c'est pas trop mal passé et j'avais un bon Guanxi.

-alors je t'écoute.

Alors, ce restaurant, les murs appartiennent au gouvernement, j'ai rencontré un restaurateur chinois qui a plusieurs restaurants dans la rue et c'est lui le locataire de ce restaurant, moi je suis le sous locataire. Mais c'est pas très légal parce que normalement il n'y a pas de sous locataire, donc on fait euh, on est partenaire en quelque sorte. Mais mon lien commercial avec lui c'est un lien fixe, c'est-à-dire je ne donne pas un pourcentage, je paye chaque mois une somme pour pouvoir utiliser cet espace et il me protège. Je n'ai jamais eu d'ennui et c'est lui qui s'occupe de toutes les relations avec les autorités chinoises qui me demandent de mettre en normes ou de certaines transformations nécessaires pour la loi légale. Et donc il est en quelque sorte un protecteur. D'ailleurs, ici tout le monde l'appelle un grand frère.

-le Café de la poste a été enregistré auprès de l'administration chinoise ?



Oui, bien sûr. En fait ce restaurant a un nom chinois, le propriétaire des murs est un chinois, la marque commerciale de ce restaurant « café de la poste » par exemple, c'est une marque déposée en Chine dont je suis le propriétaire. En fait j'en assure l'exportation commerciale. C'est qu'en France, je pense que ça peut être comparable avec le contrat de location gérance. C'est-à-dire que je bénéficie de cadre juridique, de l'espace et j'assure moi-même l'exportation intégrale, et je fais tous les choix commerciaux, et je reverse une part, mais pas une part, mais je reverse mon fixe qui correspond à cette location gérance. Je crois que ce système juridique est plus proche. En France je sais parfaitement à quoi ça correspond la location gérance, en Chine ici, c'est vraiment ce qui ressemble le plus. J'ai 4 restaurants et une boucherie, mais aucun investissement n'est le même, et aucun Guanxi n'est le même. Et j'ai une agence de publicité aussi, c'est encore autre chose.

-on peut voir un par un ?

Alors le Salud dans le Sanlitun est un peu comme la location de gérance, j'en ai un autre en mixte c'est-à-dire à l'époque on l'a créé, maintenant ça a changé dont à l'époque le principal partenaire est un chinois de Hongkong, et il y avait deux partenaires étrangers, et un partenaire local qui a à peu près 18% de part et qui joue dans le mode de fonctionnement à peu près le même rôle que mon Guanxi ici, c'est-à-dire c'est lui qui s'occupe des relations avec les autorités. Donc là c'est une société parfaitement légale qui est déposée avec un seul nom. Tandis qu'ici c'est deux noms différents. « Café de la poste » est un nom commercial, la société exploitante est une société chinoise. Et le Ginko est une société chinoise et nous sommes partenaires de cette société chinoise. Jusqu'à l'année dernière, on n'avait pas le droit d'être partenaire d'une société chinoise en tant qu'étranger. C'est pour ça, la 4<sup>e</sup> société est en partenariat avec la société chinoise.

-vous avez parlé aussi de l'agence de publication.

Alors là je ne suis pas le créateur. En fait c'est une jeune chinoise francophone qui a fait ses études en France, qui est graphiste. Je l'ai trouvée, quelqu'un qui a du talent, je connais bien ce métier parce que j'ai fait ça pendant 30 ans, elle a vraiment beaucoup de talent. Et elle a du talent de deux côtés. C'est-à-dire elle est pertinente, créative au goût européen, on sent qu'il y a un long travail de réflexion et sur le graphisme chinois elle est aussi assez avancée. On voit bien qu'elle est bien en deux côtés, ça c'est vraiment génial. Donc je lui ai dit que moi je connais bien le marché français, donc je peux t'amener des clients, je peux t'amener des approches, et surtout je peux enrichir ton activité, plus seulement du graphisme, mais aussi du contenu et de la réflexion multimédia, et donc on s'est associé, on a créé une société à Hongkong et en Chine, et on a la même répartition des parts dans

les deux. Tous ce qu'on facture en France, on le facture par la société hongkongaise, qui est même refacturé en Chine, parce que les travaux sont faits en Chine. Alors pour la société d'édition, l'agence de communication c'est vraiment le côté de ma partenaire chinoise qui gère. Je sais qu'elle a d'excellentes relations avec un groupe imprimeur qui lui permet d'avoir des offres commerciales vraiment intéressantes. Matière d'édition et le design c'est un plus, et quand elle montre ses tarifs, les gens sont souvent impressionnés. En plus, c'est imprimé par des imprimantes modernes, qui a une qualité hallucinante. T'as beaucoup de gens qui savent s'en servir pour imprimer des choses occidentales, mais c'est plus une question de contrôle, de savoir-faire. Elle est francophone, elle peut contrôler l'impression en français, elle n'a pas de barrière de langue, c'est vachement important. Elle se rend compte s'il y a des fautes, tu sais le problème qu'on rencontre souvent c'est tout bête. C'est le problème de calage. Parce que un client peut utiliser une police de caractère, l'imprimeur a la même police mais c'est pas la même fond, c'est pas la même origine, donc le document, bah, t'as un jeu, une lettre, deux lettres qui passent par-dessus, qui pousse la photo etc. quand tu as une culture totalement différente, tu ne te rends pas compte de la différence, pour un français, pour un francophone c'est évident. Le mot est coupé en deux, la photo passe etc. un gars chinois qui n'est pas formé ne le voit pas, et elle le voit tout de suite.

-et pour votre restaurant ?

Moi, ce que j'ai compris de la législation en Chine, en tout cas pour les restaurants de moyenne taille et de petite taille, c'est que d'une part, elle est relativement peu appliquée. Il y a beaucoup de lois, elles ne sont pas du tout appliquées ou elles sont appliquées momentanément. Par exemple avant les JO, c'est pas une loi, le gouvernement a dit que maintenant on ne va plus fumer dans les lieux publics et on ne va plus fumer dans les restaurants. Mais en fait, c'est pas une loi nouvelle, cette loi qui interdit de fumer dans le restaurant, elle date de 1995, mais personne ne l'applique. Ici dans tout restaurant, tu peux fumer. Mais quand même, avant les jeux, comme c'est un sujet qui sensibilise beaucoup les occidentaux, et le gouvernement voulait faire un effort, il réapplique cette loi. Et après quelques semaines avant les jeux, ils se rendent compte que ça fait trop, ils reviennent en arrière pour les restaurants. Mais les autres lieux publics sont interdits toujours. Mais je me souviens à ce moment là dans quelques restaurants chinois qui avaient appliqué la loi, qu'est-ce qui se passe ? Les clients allaient dans les salons privés, ils fermaient la porte ou la bloquaient, le serveur ne pouvait plus entrer, ils fumaient tous comme des malades, et quand ils avaient tous fumé ils déignaient, ils ouvraient la porte, il y avait des fumées monstrueuses dans le salon, mais ils ne fumaient plus. Bon le serveur, tu vois le rapport de force, c'est pas du tout comme la France, le serveur ne peut rien dire. Il y a des clients

qui souvent se conduisent très mal, super directif avec les serveurs ils leur parlent mal etc., le serveur ne peut pas dire au client d'arrêter de fumer. La loi a été très difficile à appliquer. Donc c'est un exemple pour te dire que la loi existe, et on ne l'applique pas. Et c'est pareil ici, on a de temps en temps le service d'hygiène qui vient, et c'est sûr, par rapport à la loi chinoise, il y a des tas de choses qui ne sont pas légales. Je sais rien, je ne connais pas la loi chinoise mais c'est un restaurant qui est aménagé vraiment à la façon des restaurants chinois, je suis convaincu que tout n'est pas parfait quoi. Mais en fait, quand le service d'hygiène vient, il verbalise parfois un petit détail, sur l'essentiel il n'a jamais rien dit, parce qu'on est bien protégé. Parce que le grand frère connaît le responsable, il leurs parle, offre de petits cadeaux.

-est-ce que pour ça, tu payes le grand frère un peu plus ?

Non. Ce n'est même pas négocié. En fait je ne sais pas comment il s'arrange avec. Je n'ai aucune preuve, mais c'est comme ça, je n'ai jamais eu de problème. Il y a une chose, ne cite pas le restaurant, il y a 3 ans, il y a un type du service hygiène qui est venu nous dire : maintenant dans toute la rue il faut que vous ayez une machine pour nettoyer à sec les serviettes. Ok, mais on utilise les serviettes en papier. C'est pas grave, mais il faut équiper d'une machine. Je vais voir les restaurateurs à côté tous ont eu la même, dans toute la rue, ils ont la même demande. Pourquoi ? Parce que le fils du fameux etc. possède une usine qui fabrique la machine. Donc voilà. Alors je discute avec les autres restaurateurs qu'est-ce qu'on va faire. Bon on est allé voir le grand frère, et il nous dit, je ne peux pas empêcher ça, mais ce que je peux faire, c'est de vous prévenir quand ils viennent contrôler et même faire en sorte qu'ils ne viennent pas vous contrôler tous en même temps. Donc on a acheté une machine et on le met dans un petit débarras, un ou deux jours avant qu'ils viennent, on est prévenu, on le met dans le restaurant, les gars arrivent, ils voient la machine, ils tamponnent etc., et c'est bon. En fait c'est la même machine pour tous les restaurants. Là tu vois ici on est le restaurant occidental du quartier, qui est vraiment géré et organisé comme un restaurant chinois, le mode de fonctionnement c'est le même mode que les autres petits restaurants à côté, et en réalité, ce ne sont pas des gros business tels que les autorités s'y intéressent vraiment, et donc la loi n'est pas la loi générale, c'est plutôt la loi du quartier. Je suis bien conscient que si on est plus gros, plus fameux euh, mais on est très connu dans la communauté française, mais à part ça, personne ne nous connaît. Et donc si on a plus de notoriété, je pense qu'on aurait beaucoup plus de contrôles. Là on fonctionne vraiment comme tous les restaurants de la rue. Des petits bouis-bouis à la tradition. Et on est protégé par le grand frère. Pour ce business, c'est lui mon Guanxi.

-donc pour ce restaurant, l'obtention est facile.

Là oui. Mais il y a d'autres affaires où c'est plus compliqué.

-par exemple

Ça fait deux ans, je voulais ouvrir un restaurant dans la rue pas très loin de Sanlitun, dans la rue où il y a la boucherie Michel. Il y a une partie de cette rue qui est bénie des dieux. Il y a une zone résidentielle où il y a beaucoup de monde, pas mal de gens qui viennent pour des événements ponctuels, elle est dans plusieurs zones d'influence. Ça fait deux ans que je vois des proprios etc., et chaque fois, quand il y a des espaces qui se sont libérés, mais je n'ai jamais réussi à trouver des bons Guanxis pour l'obtenir. J'ai négocié, et je suis sûr que ma proposition financière est supérieure à d'autres, mais même avec ça, je n'ai pas eu le marché. Il y a 2, 3 gars, qui ne sont même pas des propriétaires, des intermédiaires qui travaillent avec les autorités et qui délivrent un bon d'occupation, si tu ne l'as pas, tu ne peux pas entrer.

-tu n'as pas essayé de devenir ami avec eux ?

Si, mais ça n'a pas marché.

-comment tu penses qu'on peut devenir ami avec eux ?

D'abord, on ne peut pas devenir ami avec eux. Le mot ami ne correspond pas. Pas pour moi. Tu peux établir un contact, tu peux essayer de mettre en place une concurrence relative, et tu peux déterminer les intérêts communs. Si tu fais ça, tu peux avoir un bon Guanxi. Mais si tu veux vraiment un bon Guanxi, il faut te marier. Pour l'instant, je vois le Guanxi le plus solide c'est cela, à mon petit niveau. Après c'est une question d'intérêts bien compris, faut respecter la règle du jeu, faut accepter de longs diners et boire de la Baijiu, ça pour un occidental n'est pas toujours évident. Il faut aussi accepter les formes de négociation, mais moi j'étais très surpris de voir comment se prenaient des décisions importantes : on va parler pendant très longs temps de chose qui n'a rien à voir, mais en fait, c'est très important, on met l'essentiel du sujet quand tout le monde était déjà complètement bourré et on fait des décisions très très vite, en quelques minutes.

-d'après toi, pourquoi faut attendre que tout le monde soit bourré ?

Je pense déjà les mecs qui tiennent jusqu'au bout sont plus forts, et après il y a toute une science pour boire. Par exemple, dans la famille de ma femme, elle est native de Xi'an, elle a un oncle assez puissant là-bas. Quand on a des diners par exemple, tout le monde vient avec un toast vers lui, tu comprends tout de suite qu'il est la personne la plus importante de la table. Tous les diners que j'ai fait, c'était comme ça. Même quand on a diné avec le président de la province, c'est quand même un homme de politique du top de la région, c'est lui qui est allé le trinquer. Donc c'est un homme puissant. Lui, il est, à tous les diners, le meilleur buveur de la table. C'est toujours lui qui est de cette situation là, quoi qu'il arrive. Mais moi j'ai beaucoup regardé, en réalité, il boit très peu. Comme il est important, il arrive toujours à ne pas tout boire, et donc à la fin du repas, il n'est jamais soûlé. Et pour répondre à ta question, comme en Chine les décisions sont souvent prises par le rapport de force, et celui qui tient l'alcool est celui qui est plus fort, je pense que ça vient de là à l'origine. Les relations business sont des relations très violentes, sont des relations binaires.

-est-ce que tu as essayé de profiter de sa force ?

Oui. Une fois. Mais sa force est surtout à Xi'an. Et donc une fois, il m'a proposé directement un truc assez intéressant dans le domaine de la restauration. En gros, des locaux extrêmement prestigieux dans un endroit où tout est équipé formidablement pour rien du tout pendant une période. Je n'ai pas fait parce qu'à ce moment-là je ne voulais pas habiter là-bas. J'aime bien cette ville mais je ne voulais pas y habiter.

-mais tu n'as pas besoin de rester là-bas, il suffit d'investir et puis trouver quelqu'un de compétent pour la gestion.

Non, pas pour le restaurant, pas au début. En plus, tu vois ce petit restaurant, à midi il n'y a personne, mais le soir c'est complet. Il y a une ambiance et c'est comme ça qu'on arrive à approcher nos clients très vite. Et c'est des choses qui sont très difficiles à déléguer. Parce que par définition, tu as du mal à déléguer une ambiance.

-tu es ici tous les jours ?

Non, j'ai des partenaires. Donc on répartit les tâches. Mais moi je m'occupe de la gestion de celui-là.

-vos clients d'ici sont plutôt français ou chinois ?

70% de français, 20% d'allemands ou d'anglais qui aime la cuisine française, et 10% de chinois francophone. Des chinois qui passent dans la rue, qui nous voient et qui entrent comme ça ne fait même pas 5%. Ça c'est aussi notre stratégie commerciale. Tu sais à Paris il y a combien de restaurants chinois ?

-aucune idée.

Il y en a peut-être 10 mille ou 20 mille, c'est énorme. A Pékin, il y a combien de restaurants français indépendants ? Cinq. Cinq. 20 000 d'un côté, et 5 de l'autre. Il y a 2 ans il y avait des dizaines de restaurants français, et 5 ont fermé

-pourquoi ?

Leur business n'est pas bon. C'est une question de concept. Je pense que la grosse différence c'est, par exemple, quand on entre dans le restaurant chinois à Paris, ma femme m'a dit : ça ce n'est pas le restaurant chinois. Pour moi, c'est un restaurant chinois. La bouffe n'est pas la même, la présentation n'est pas la même, le rythme n'est pas le même. On mange à deux avec des couverts, sauf à Paris dans le 13<sup>e</sup> ça commence à avoir des vrais restaurants chinois pour la communauté chinoise. Donc qu'est-ce qui s'est passé ? Les gars ont pris leur cuisine, ont regardé qui mangeaient, et on va adapter à leur cuisine. Alors qu'ici à Pékin, les restaurateurs pour l'instant ne font pas ça. C'est-à-dire que si je voulais une cuisine chinoise (française) aujourd'hui, j'arrête les couverts, je prends des baquettes, je prends un morceau de viande, je le grille à la française, je le coupe en petit morceau et je le sers au milieu, je mets des sauce et des assaisonnements, je le prépare pour la clientèle chinoise. C'est d'ailleurs ce que je vais faire avec mon prochain resto. Le problème est que, aujourd'hui, quand quelqu'un veut lancer un restaurant français, il se dit je dois d'abord toucher une clientèle française et après la clientèle chinoise. Fondamentalement, les chinois n'aiment pas la cuisine française. Ils la trouvent trop fade, ils ne comprennent pas comment ça se mange tout seul. Mais ils pensent que tout le monde dit que la cuisine française est la meilleure cuisine du monde, et dont ils vont essayer. Mais en général ils vont une fois et puis ils sont déçus et ils n'y vont plus. Pourquoi ici ça marche, parce que c'est un petit endroit en bas de chez toi autant qu'à Paris ou à Lyon ou à Marseille. Tu descends pour prendre un café tu vas trouver le même gars au bar en train de boire, raconter des conneries avec le même accent. Et c'est ça qui leur fait plaisir.

-c'est-à-dire soit on s'adapte complètement, soit on reste comme on est à l'origine.

Voilà. Je pense que les restaurateurs français aujourd'hui n'ont pas encore fait le cap de s'adapter complètement. Peut-être j'ai eu tort, peut-être ce marché n'existe pas et les chinois ne s'intéressent pas du tout à la cuisine française.

-tu as combien de salariés ici ?

8 salariés plus un vacataire étranger qui tient le bar le soir. En termes d'image, il faut qu'il y ait un étranger qui tient le bar et donc il vient un soir ou deux par semaine. Mais je ne le compte pas vraiment un salarié. Donc il y a 8 salariés.

-est-ce que c'est difficile de gérer les chinois ?

Difficile n'est pas le terme, mais c'est plutôt une question de la culture. Il y a des choses absolument incompréhensibles allons dans l'occidental.

-par exemple ?

Il y avait un garçon qui a démarré comme un marmiteux, et on a tous vu qu'il avait beaucoup de talent. Il avait vraiment de l'or dans la main et c'est difficile pour un chinois de préparer au goût français. Il y a forcément des saveurs qu'on n'aime pas, mais il faut que ce soit fini avec un bon goût, un goût français. Lui ce gars-là il est bon pour tout. Quand il s'agit de la cuisine chinoise il est super. On voit quand il touchait la viande, il savait des liens à nervure, il savait la couper, il savait bien doser, il sentait des goûts, il était bon, pas de problème. Donc on l'a fait assez vite monter. Et puis on lui a proposé un salaire plus élevé et avec une prime sur des horaires. Parce que parfois, on finit très tard après minuit, parfois il y a encore des gens qui mangent après, qui commandent la suite, et donc en général on lui file une heure de plus même si des fois ça ne fait qu'un quart d'heure ou une demi-heure. Et donc il se trouve que ce garçon là, plein de foi, il est resté tard le soir et à chaque fois on lui donnait sa prime. Et puis un jour, il est arrivé avec une heure de retard le matin. Et ça je lui dis : «arriver avec une heure en retard, ce n'est pas très grave. Mais ça pose quand même un gros problème si on a besoin de toi, et le vrai problème est qu'il ne nous prévienne pas avant. Euh tu ne peux pas faire ça parce que tout dépend, la viande et le légume, ils sont en attente, et dans la restauration, tout est une question de préparation. Si tout n'est pas bien préparé, ton service sera raté. Et ça tu le sais bien avant, parce que si les trucs du matin ne sont pas faits, le soir tu ne feras pas ton service. Et donc t'es déjà perdu. Je lui ai passé un savon. Deux jours après, il est à nouveau arrivé une heure de retard, il n'avait pas prévenu. Je lui dis : là je suis désolé je t'ai prévenu, je te retire une heure de ton salaire, c'était pas grande chose. Mais il est

devenu tout blanc, il m'a donné le billet et il est parti sans rien dire. Et donc j'ai fait une grosse connerie. Je ne voulais pas qu'il s'en aille. Il est vraiment le meilleur cuisinier qu'on n'a jamais vu quoi. Mais tu vois, en même temps, je ne peux pas le laisser passer, il a fait une faute. J'ai compris plus tard la connerie que j'ai faite. J'ai fait deux conneries : la première est de ne pas lui dire avant que si jamais il fait une bêtise je le sanctionne, ça il faut dire avant mais pas après. La seconde est que quand j'ai dit tout ça, il y avait 3 personnes qui étaient là. Ça c'est quelque chose que maintenant au bout de 4 ans, 5 ans que je commence à faire attention, maintenant quand j'ai quelque chose à dire je dis toujours en tête à tête. J'ai dirigé une entreprise en France, quand il y a des problèmes, on discute et critique collectivement, on essaie de trouver une solution collective, sauf les trucs vraiment hyper important, mais ce genre de problème là c'est typiquement fait par collectif. Donc ça j'ai ma sensibilité française, j'ai une gestion française, j'expose en chaleur, il m'arrive exactement à l'inverse de ce que j'espère. Ce petit gars-là je voulais le garder, et quand il sera assez puissant dans un an ou deux le monter en chef. Bah il est parti.

-et tu ne pourras plus le ...

J'ai essayé, je suis allé voir sa mère, j'ai compris que c'est avec sa mère qu'il fallait parler,

-comment tu sais ça ?

Ah on me l'a expliqué. Un autre salarié qui travaille ici avec qui je m'entends bien, et il me donne des conseils sur la relation : voilà les conneries que vous faites. Cette connerie là, d'avoir puni devant les autres, c'est lui qui m'avait expliqué. Je ne comprenais pas, il a un bon job, il est mieux payé, c'est vrai, on s'engueule mais ce n'est pas grave, c'est pour le travail. Donc c'est lui qui m'a expliqué. Je suis allé voir sa maman, et donc dans un premier temps j'ai obtenu qu'il revienne.

-tu as amené quelques choses pour sa maman, je suppose,

J'ai amené un petit cadeau, mais pas grande chose, plutôt un symbole de respect. Et je lui dis que c'est un malentendu que son fils euh, j'ai dit la vérité et son fils a du talent, et c'est bête de se fâcher. Il est mieux payé chez nous que les autres restaurants de la rue. Etc. ce n'était pas le discours lui-même qui a bien joué, c'était plutôt le fait que je suis venu. Et donc le lendemain, il est revenu. Mais j'ai bien compris que dans sa tête, il est déjà parti. Il a obéi à sa mère, il a travaillé mais en même temps il a cherché un autre job. Et au bout de quelques mois, il a trouvé et il est parti. Il a été très correct, parce qu'il m'a



prévenu peut être 2 semaines 3 semaines avant. Tu sais qu'en général, les mecs, ils te préviennent et ils s'en vont quoi. Là il m'a prévenu avant, il m'a laissé le temps de trouver quelqu'un d'autre. Il y a quelque chose qui s'est cassée dans cette histoire, de toute façon, il veut partir. J'ai réfléchi, je me suis dit, sur sa valeur, je serai prêt à le payer encore plus pour le garder. Mais si je fais ça, il faut que j'augmente un peu aussi pour les autres, et après ça fait trop. Donc je l'ai laissé partir.

-tu le regrettes ?

Oui. Non, je pense que j'ai bien fait de le laisser partir ; dans une société il faut maîtriser tous ses coûts. Je regrette ma première erreur. Je pense que je l'ai mis en difficulté je manque

-quand il est revenu, tu as repéré qu'il allait partir ?

Non, c'est une analyse rétroactive. Il a travaillé parfaitement pendant le temps qu'il était encore là. C'est très difficile parfois, tu sais, nous on est habitué de dire des choses directement, parfois pas très agréables, mais ça ne marche pas avec les chinois. C'est une question de culture, ce n'est pas qu'une culture soit mieux qu'une autre, il y a vraiment des modes de fonctionnement différents et que moi ici j'ai besoin qu'on me traduise la langue mais surtout j'ai besoin qu'on m'explique la culture. On a un manager chinois, c'est un petit gars très très malin, très sociable, qui parle bien anglais. Beaucoup mieux que moi, et lui il m'aide beaucoup pour ça. Il me décrit des situations. Moi j'ai habité en France, en Autriche, je ne suis pas du tout gêné par le Guanxi, la corruption ; d'ailleurs j'aime pas le mot corruption parce qu'il ne porte pas du tout le même sens, je pense que c'est vraiment un mode de fonctionnement social qui compense une extrême pauvreté et une extrême violence. Les deux ensembles donnent ce mode de fonctionnement. Moralement ça ne me choque pas du tout. Donc il faut bien s'adapter ici.

-comment tu définis le terme Guanxi ?

D'abord je le vois en lien absolument indispensable dans le business. Je n'ai pas vu un business vraiment se développer ici sans avoir de sérieux Guanxis. Après, je pense que c'est un mélange d'intérêt, et d'amitié ou de lien familial. Je pense que c'est le réseau familial qui est le réseau premier. Tu as la famille, et t'as différents types de structure familiale : t'as la famille militaire, t'as la famille scolaire, c'est un soutien disons politique, mais ce soutien n'est pas du tout de la même façon, pas du tout avec la même hiérarchie. Paradoxalement, je trouve que les étrangers qui sont le plus à l'aise ici c'est

les italiens. En particulier italiens du sud. Parce que la mafia est le même système. Mais je ne parle pas de mafia criminelle, je parle de l'organisation du système mafia du 19<sup>e</sup> siècle ou 18<sup>e</sup> siècle qui était l'organisation qui défend les pauvres et les paysans, pas du tout une organisation de truands. Les gens nouaient de vrais amitiés au travers du Guanxi. Voilà les occidentaux qui montaient des business avec des relations au départ qui étaient business qui sont devenues d'autant plus des relations amitiés avec leur producteur chinois ou des relations chinoises. Mais c'est quand même pas vrai sur tout. Le plus quand même, entre chinois et Laowai (étrangers) c'est le business, et quand même, beaucoup de chinois se disent quand même «Laowai à la fin il faut écarter ». Je l'ai souvent ressenti.

- ça te fait mal ?

Non, je comprends que c'est le business, et je ne pense pas que ce soit très différent dans la plupart des pays. Ils ont un vieux système : je préfère mon fils à mon voisin, je préfère mon voisin au mec qui habite en face, je préfère le mec qui habite en face au mec qui habite plus loin, oui, voilà je ne parle pas de raciste parce que, par exemple, j'ai beaucoup d'amis chinois, je suis toujours bien accueilli, ils sont vraiment aimables, vraiment chaleureux, plutôt ouverts, mais dans le business c'est d'abord le chinois quoi qu'il arrive. C'est d'abord ma famille, c'est d'abord mes amis, c'est d'abord mon réseau. Et les autres qui sont là c'est pour se faire avoir, si je peux les avoir, je les aurai et c'est normal.

-c'est pour ça que tu disais «pour pouvoir avoir le vrai Guanxi, il faut épouser une chinoise ».

Oui, une très forte, mais après tu peux avoir plusieurs intermédiaires de plus ou moins bonne qualité

-sinon, est-ce qu'il y a d'autres salariés qui cherchent à vous approcher pour avoir plus de salaire ou de promotion ?

Oui, bien sûr. Ce n'est pas comme en France où il y a des syndicats. Ici les rapports sociaux sont à la fois plus violents et plus libres. Moi ici, un gars qui ne me plaît pas, je lui dis : tu t'en vas. Et il s'en va. En France, ça prend des mois, il te coûte une fortune, ce n'est pas possible. Là le gars il va peut-être rester jusqu'à la fin du mois pour toucher son salaire. Tu sais ici, ça c'est un truc que j'ai vu nulle part ailleurs. C'est mon manager chinois qui me l'a dit qu'il faut prendre une caution. Un salarié doit payer une caution. Tu

vois, pour un français, c'est surréaliste. Si on faisait ça en France, tous les syndicats te tireraient comme un lapin. Là les mecs, s'il veut travailler ici, il faut qu'il paye la moitié de son salaire. La raison principale c'est pour éviter qu'il parte du jour au lendemain. Je t'ai dit que quand je leur dis : tu t'en vas, et il s'en va tout de suite. L'inverse est vrai aussi. Un gars n'est pas content de son travail, il part tout de suite. Et toi en tant que patron, ici c'est la plupart des gens qu'on emploie en cuisine par exemple c'est des gens qui n'ont jamais travaillé avant, rarement. Donc on les forme complètement. On leur apprend un métier. On leur apprend à couper la viande, à faire la cuisine occidentale etc. pour ça, en gros, un mec devient bon il faut 3, 4 mois, mais ça on parle de cuisine très simple. Mais pour qu'il devienne bon il faut compter 3 ans.

-tu les payes dès le premier mois ?

Oui, bien sûr. Et donc pendant 4 mois tu le formes et le 5<sup>e</sup> il s'en va. Voilà t'as perdu 4 mois. Tu recommences avec un nouveau.

-mais dans ce cas-là un demi-mois de salaire ne semble pas suffisant pour couvrir la caution.

J'essaie d'expliquer pourquoi on a besoin nous aussi une caution. C'est à cause de la brutalité du départ. Mais pour moi la brutalité du départ, elle est aussi égale à la brutalité du patron. Moi quand je suis arrivé ici, en discutant avec les restaurateurs chinois, j'ai appris qu'il n'y avait pas de vacances, t'as 3 jours à Chunjie (le nouvel an chinois) et 2 jours en octobre, c'est tout. Et les gars ils travaillaient, il n'y avait pas d'horaires, ils avaient des tâches à faire. S'il doit travailler jusqu'à 3 heures du matin 4 heures du matin, ils restent là

-tu préfères vivre en Chine tel qu'on vit avec le Guanxi ou tu préfères la France ?

Moi j'ai quitté la France pour la raison que j'avais du mal à vivre avec des règles administratives pour mon entreprise. J'ai vendu mon entreprise parce que c'est une entreprise que j'ai créée en écrivant, plein de choses, des livres, journaux, des articles etc. j'ai adoré ça. Et plus que je grossissais, plus qu'il fallait que je règle des problèmes administratifs, que je règle des problèmes des employés, ça devient une sorte de machine hyper lourde et à la fin, je n'écrivais plus une ligne, plus du tout. Je faisais deux choses, je gérais les problèmes des gens, et je résolvais les problèmes administratifs. Pour les gens qui veulent faire du business, c'est un problème parmi d'autres, mais moi, c'est une petite entreprise, j'avais vingt employés, ça restait ce que j'aimais faire. Un jour je me suis

regard éen face, je me suis rendu compte que je n'aimais pas ce que je faisais. Voilà, donc j'ai fermé, j'ai vendu. Et ici en Chine, c'est tellement plus simple, c'est tellement plus rapide, c'est tellement plus efficace. C'est gr âce au Guanxi que je ne me pose même pas la question. Parce qu'effectivement, tout a une solution. Il suffit juste de savoir bien formuler la question.

-tu vas continuer à écrire ton livre ?

Oui, maintenant là je commence à m'organiser différemment, et avec le restaurant je vais passer moins de temps et je vais recommencer à écrire. Ce n'est pas seulement le Guanxi que j'aime en Chine, il y a le confort et autre chose. J'ai séparé avec ma femme mais on n'est pas encore divorcé, juste on a plus envie de vivre ensemble. Mais j'ai un fils ici et je ne parle pas suffisamment bien chinois pour me débrouiller de m'occuper de mon fils. Donc j'ai embauché une Ayi (nounou) franco-chinoise. Elle parle un peu français. Et donc je la paye beaucoup plus que l'Ayi normale, mais si je devais payer une personne à domicile en permanence qui vit, qui dort chez moi, qui fait des cuisines, qui s'occupe de mon fils, si je devais payer ça en France, 10 fois plus. Et c'est pareil pour tout. Tout ce qui est lié avec une main d'œuvre etc, t'as un confort de vie pour un occidental inégalé à Pékin. Clairement avec la même somme, tu vis 10 fois mieux à Pékin qu'à Paris.

-qu'est-ce que tu recommandes aux autres entrepreneurs français qui souhaitent venir en Chine et travailler avec les chinois ?

Avec une dizaine d'entrepreneurs français, pas seulement français, il y a deux chinois, on a fondé un fond d'investissement. On a tous mis quelques dizaines de milliers euros chacun, et on investit dans les entreprises étrangères qui veulent s'installer en Chine. On met un peu d'argent, mais on ne fait pas qu'investir, on vous donne aussi des conseils. On a tous eu des moments un peu difficiles, dans la bande, il y a des entrepreneurs comme moi, il y a des experts de comptables, il y a des avocats, tu vois il y a un peu de toutes les compétences, et quand on dit nous on va investir dans votre projet, vous avez besoin d'argent, mais on ne vous donnera pas que de l'argent, on va aussi vous aider à s'installer, à frapper à de bonnes portes, à trouver éventuellement des soutiens et des relations. On a tous un carnet d'adresse, voilà donc à notre façon occidentale on est formé, on a créé un petit réseau du Guanxi. Je dirais aux gens, si vous voulez vous s'installer en Chine, si je réussis à la façon que moi je, j'ai démarré, d'abord j'ai eu la chance de ne pas être pressé, j'avais un peu de temps si tu veux. Et ensuite, je n'ai pas vraiment réussi mais c'est ce que j'ai fait parce que je suis resté très petit, très modeste, et en essayant de comprendre

ce qui s'est passé autour de moi. Pour les business qui viennent plus gros je dirais aux gens d'être très très très prudents.

-sinon comme toi, préparer un bon capital ?

Non, j'ai quasiment rien investi dans le restaurant. Moi, mon capital m'a permis de rester quelques mois sans travailler. Mon investissement a été amorti en 2 mois. Ici ça marche très bien. Ici, tout est petit, loyer faible, salaires faibles, matière première pas très élevée, tu payes le serveur 300 kuai, c'est cher par rapport aux autres, parce qu'ils payent tous 1500 kuai, mais pour nous ça va.

-y a-t-il d'autres domaines que vous voyez marcher ?

Bah si on reste dans la société de service, si on reste par exemple dans le domaine de ce que les occidentaux comme moi peuvent faire comme activité en Chine, toutes les villes moyennes, entre 5 et 8 millions d'habitants, il y a un potentiel colossal et qui est pour l'instant vraiment peu exploité. Si j'avais moi, je ne sais pas, un truc à faire, restaurant, ou autre dans le service, je créerais une chaîne et je vise toutes ces villes.

-merci beaucoup pour ces idées intéressantes et merci encore d'avoir passé du temps pour cette interview.

## Interview 8 - Le Zazou

Interview réalisée à Pékin

Statut professionnel : entrepreneur de société à Pékin

Domaine d'activité principale de l'entreprise : Etablissement de loisir

-Bonjour, pouvez-vous me parler un peu de cette boîte de nuit ?

Ça c'est un établissement de loisir des gens après leur travail ou pendant la journée. On a voulu cet endroit très luxe, vous n'avez pas visité l'ensemble, c'est très joli, le design a été fait. L'objectif c'était d'attirer les clientèles de haut de gamme. C'était une lubie, une envie qui nous est venue en Chine. Bon, on s'est pas précipité, c'est un projet qui a été mûri pendant deux ans quand même.

-comment avez-vous créé votre société est-elle à votre nom ?

Au départ, donc quand on arrive, dans un pays comme celui-ci, on ne connaît pas. On arrive, on se dit, que doit-on faire ? On choisit le secteur dans lequel on veut travailler, ce qui nous a précédé depuis la France. On a dit, on veut créer quelque chose, un lieu de rendez-vous des étrangers et des chinois. Donc ce lieu de rdv pourrait être les gens après le boulot, les gens pendant le week-end, le soir où prendre un verre, et un lieu de rdv c'est aussi un lieu où on peut écouter de la music pour danser. Voilà donc à partir de là on dit comment faire, il faut créer une société Mais on est des étrangers, comment crée-t-on une société en Chine ? On démarre par Hongkong, il se trouve qu'il est plus facile de créer une société à Hongkong, en un jour, deux jours une société est créée. Et à partir de cette société, on peut signer tous les contrats dans la vraie Chine. Ce n'est plus la Chine de Hongkong. On a créé une société tous les deux qui nous a donc amené jusqu'ici. On est arrivé ici, on peut tout faire, sauf qu'on ne comprend pas la langue, on ne l'habite pas. Et on ne connaît que des gens comme ça de vue et on ne sait pas ce qu'ils font. On est tout seul et ce qu'on a fait est qu'on essaie d'aller en des lieux où les hommes d'affaires se retrouvent. Et ces lieux sont connus par exemple à Pékin ou à Shanghai. Pour choisir la ville, on a fait un tour de 3, 4 grandes villes que l'on voulait, que l'on aimait,

-Pékin, Shanghai, Canton ?

Canton, on ne veut pas, c'est dans le sud et les gens du sud sont un peu chauds. Donc on a fait Pékin, Shanghai, Hongkong, Chengdu, Suzhou, et les villes moyennes de 12 millions habitants. On est allé à Pékin en dernier et on a dit bon, Shanghai c'est trop international, ça ne nous intéresse pas. Autant rester à Paris ou aller à New-York. Chengdu, on n'aime pas trop, jamais de soleil, il faut beau mais on ne voit pas le ciel, toujours couvert. Suzhou la ville est jeune, mais c'est bien. Arrivée à Pékin, et il y avait tout. Pékin est très grand, mais c'est comme un village, tout le monde se connaît, et c'est une ville qui est d'abord politique, et il n'y a aucune violence ici, les gens sont en sécurité et on est bien là.

-comment avez-vous trouvé cet établissement, et comment avez-vous trouvé votre associé?

Alors j'ai rencontré un jeune homme qui s'appelle Kc, je lui dis que je cherche un appartement d'abord, il me dit : je peux te trouver ça. Donc il me mène un peu partout, il me fait marcher à pied. D'autres agences vous prennent dans les mobiles, avec Kc il faut marcher à pied et puis on mangeait des sandwiches. Bon. C'est pas mal. Donc du coup il me dit : je t'ai trouvé un logement, maintenant pour le business. On a fait un petit tour, j'ai amené mon ami architecte. On est d'abord arrivé à cet endroit (pas loin de son établissement actuel). Mon ami architecte dit c'est nul. Bon j'ai dit ensuite à Kc que c'est nul. Après Kc m'appelle pour me dire qu'il m'a trouvé un bijou, et je peux faire ce que je veux. Je lui dis que c'est trop grand pour moi. C'est trop. Il me dit : regarde le loyer, c'est presque gratuit. Lui, c'est comme un arabe, il m'a vendu ça, il me dit que c'est gratuit. Non, non, non. J'ai 1500 m<sup>2</sup>, et le problème pour moi c'est que je n'ai pas réfléchi tout de suite, et j'ai signé le contrat en disant que c'est un bel endroit, au bon milieu de Sanlitun, ça va claquer-sonner. Sauf que je n'avais pas mesuré que c'est immense, et pour aménager cet endroit tel que je voulais, ça va coûter un prix fou. Donc je suis tombé dans les murs, un an à chercher quelqu'un qui vient travailler avec moi. C'est seulement un an après qu'on trouve deux, un groupe de chinois qui dit : nous on veut travailler avec vous.

-comment avez-vous trouvé ce groupe chinois ?

Ce groupe chinois, c'est un autre designer qui nous a suivi qui nous a présenté. Parce que, il y avait une histoire que nous on a embauché une équipe, quand même, qui travaillait pendant un an avec nous. La plupart d'entre eux sont restés. Ceux qui n'étaient plus payés sont partis. Ceux qui malgré tout n'étaient pas payés mais qui approuvent le projet sont restés jusqu'à l'ouverture. Donc le designer taiwanais il croyait beaucoup à ce projet et il continuait à chercher avec des partenaires, un investisseur qui pourrait venir et il l'a

trouvé. C'est un groupe chinois, il y en a un qui était à la télévision, et l'autre était dans le KTV, il connaissait un peu les karaokés quoi.

-vous faites confiance à eux tout de suite ?

Oui, parce qu'ils se présentent très sympa, et puis il y avait la femme de l'ambassadeur et puis ces gens-là aimaient beaucoup la France. Et c'était un rêve pour eux parce qu'ils n'avaient jamais investi dans le bar. Et ils avaient envie. Ils se sont tous mis d'accord que c'est nous qui gardons le management quand on signe le contrat. Mais ils ne l'ont pas respecté après. Ils ont voulu que cela reste chinois. Ils ont dit : voilà nous allons piloter cette affaire comme une famille. Au début on était comme des amis, on les a reçus chez nous, tout le groupe avec leur famille et tout. A l'ouverture, c'était vraiment une affaire de famille. Enfin, nous on l'a considéré une affaire de famille. Sauf que, comme les affaires demandaient de plus en plus d'argent, le bon chinois a vendu ses parts à l'un des partenaires à l'intérieur en disant qu'il ne veut plus continuer, et c'est trop fatigué et compliqué. Donc il part. Mais ils ne nous ont pas parlé de ce changement. Et l'autre il est devenu leader comme il a acheté les parts de l'autre. Il est devenu majoritaire. C'est la femme que vous croisez tout à l'heure. Elle a acheté avec son mari. Jusqu'au mois d'avril, c'était très bien. Le business était confortable, à l'aise quoi. Et pas à pas, le gars, ayant acheté les parts il dit : c'est à moi, il nous dit c'est moi qui prends les rênes. Je dis : c'est très bien, si tu veux prendre les rênes, fait ! Du jour au lendemain, il a viré tout le monde. Il a viré tout le personnel. Ce sont des personnels qui ont été formés, qui parlent un peu anglais. Du jour au lendemain, il y avait des fermiers ici, je parle dans le style. Vous arriviez ici, les serveurs ne parlaient pas un seul mot d'anglais, si bien que les gens qui sont venus, nos amis, les anciens qui venaient, ils disent : mais que se passe-t-il ? Ils ont viré les musiciens qu'on avait choisi en disant « ils coûtent trop cher » et remplacés par des gens comme les petits bars, les musiciens qui jouent au Play bar ils sont partis. Ils ont dit « mais ce n'est plus Zazou ». Alors j'ai dit à mon associé d'enlever le mot Zazou. Ce n'est plus le Zazou, parce que ça ne ressemble plus au Zazou. Il veut garder le nom chinois du Zazou. Je lui dis que c'est très bien. Du coup, maintenant ça ne ressemble plus rien à ce que nous avons prévu. Moi je dis que c'est quand même mon affaire, il faut que je continue à vivre. Mais on vient moins souvent. Je pense qu'ils se sont rendu compte des erreurs parce que pendant deux mois, le mois de mai, 0, le mois de juin, c'est peut-être un peu à la hausse. Et donc il me supplie encore ce soir de travailler avec eux pour que, de ramener nos amis, pour que le business redémarre. Donc moi je leur dis, ce business a continué à être le nôtre, et on doit y travailler. Moi je ne veux pas que mon action par exemple devienne une action 0. Il faut que cet établissement tienne. C'est un bel endroit. Pour un endroit de valeur, qu'il comprenne que, il faut que ce soit propre, que



ce soit moderne. Et donc ils m'ont donné la garantie qu'ils sont en train de recruter des gens, et l'ancien GM, c'est une Taïwanaise, qui a été virée par eux, elle est d'accord de revenir parce qu'elle n'a rien comme boulot en ce moment donc. Bon, elle revient, mais le problème est qu'elle n'est pas sûre de s'entendre avec l'autre marketeur Windy, donc la dame me demande si je veux vraiment qu'elle revienne. Je lui dis que si vous croyez qu'elle peut amener du monde, embauchez-la. Mais en fait, elle est allée dans un autre club, elle a appelé mon amie de l'aider à faire venir des clients. Imaginez qu'elle revient là elle ne sait pas comment faire. Donc en gros, ça fait une histoire malheureuse. Les gens n'avaient pas bien mesuré. Cet endroit, c'est une grosse machine, pour la faire tourner, il faut 10 millions Renminbi (monnaies chinois, environs 1 million euros). On a un loyer cher, qui est autour de 20 mille euros par mois, c'est énorme, énorme.

-C'est cher. Mais vous avez dit que lorsque Kc vous a présenté cet endroit, il a dit que c'est gratuit ?

C'est sa façon de dire que ce n'est pas cher. Mais en fait, le loyer n'est pas cher parce que le loyer d'ici aujourd'hui peut monter jusqu'à 40 mille euros par mois, mais je l'ai eu à 20 mille euros. C'est pour ça que ce n'est pas cher. Mais c'est cher quand même. Parce qu'il y a d'autres frais à ajouter en plus de ce 20 mille euros de loyer. Donc cet endroit, on attendait un CA de 2 millions de Renminbi (environs 200 mille euros) par mois. Donc contenu du niveau, c'est sur ce revenu là qu'on voulait. Mais ce n'est pas le cas en ce moment. Donc comme ils sont en train de prendre conscience qu'ils ont fait des erreurs, et qu'ils ont compris que le produit qu'on avait bâti, c'est mon produit, c'est le produit de Chantal. Et les étrangers qui sont venus ici ont trouvé ça super de trouver un bon endroit qu'on trouve à Londres ou à New-York, sauf que si c'est piloté par des chinois locaux, ça devient n'importe quoi parce qu'ils viennent et ils pensent que c'est bien mais ce n'est pas bien, voilà

-d'après vous, comment et pourquoi cet ancien partenaire a vendu sa part sans vous prévenir ?

Je pense que d'abord, parce que, eux, ils avaient un autre business à côté, ils sont des producteurs à la tché et donc ce truc-là était un rêve pour eux, le rêve n'a pas abouti pour eux donc ils peuvent se retirer sans trop de casse. Donc pour eux, c'est mieux de le vendre entre nous. Parce que si on partait tous, celui qui restait va demander pourquoi ils partent eux ? Et s'ils nous prévenaient qu'ils allaient partir, et nous on va peut-être trouver un investisseur et nous serions devenus majoritaires. Ils ont peut-être voulu que les chinois gardent la majorité. Mais bon, on est en Chine. En plus, ils ne nous

connaissent, ils ont fait à nous connaître, ils veulent partir, ils ont trouvé des moyens pour servir leur intérêt. Ils ont dit, il vaut mieux faire ça, pour qu'ils se retirent. Bon, c'est son bébé, ils peuvent le faire. Mais le problème qui suit est que l'autre devient maintenant le majoritaire qui voulait me tuer. Il me dit : c'est mon truc, vous êtes maintenant minoritaire, on n'est que deux, c'est moi qui dirige et qui prend la décision.

- pourquoi ils n'ont pas voulu vendre leur part à vous,

On ne sait pas. Mais parce que les gens forment une famille.

-eux, ils sont des familles ?

Non, non, non. Pas du tout. Mais disons que dans l'opération ils ont dit : il y a un camp chinois et il y a un camp français. Donc comme ça

-même s'ils se bouffent entre eux, ils restent chinois ?

Oui, voilà. Mais c'est normal, entre nous les français, je pense qu'on fera-t-il pareil. Peut-être on sera moins, je ne sais pas.

-vous pensez que vous allez continuer à y rester ?

On a eu des propositions investisseuses qui vont nous trouver des solutions pour redonner la main. C'est-à-dire amener des millions sur la table, on rachète des parts de ces gens-là et nous restons, et nous prenons la main d'opération. Mais la machine était cassée. L'énergie n'était plus là. Donc la ressource n'était plus là pour dynamiser, ça faisait deux ans de préparation et on a réussi à l'ouvrir. C'était une belle histoire pour moi et une satisfaction personnelle. Avec Chantal, on l'a fait, c'est merveilleux. Le problème est qu'on ne peut plus continuer. On a plutôt envie de passer à autre chose ayant trouvé un moyen de vendre notre part que de continuer sur cette affaire. De toute façon, ça reste le Zazou chinois, ce n'est plus mon Zazou car ça ne ressemble plus du tout à mon Zazou. Mais c'était une belle histoire, on a vécu une aventure exceptionnelle, une belle création, beaucoup d'énergie, il y avait une mobilisation ; ici si vous étiez venue en janvier, février ou en mars, toute la ville venait ici, c'était un point phare sur Pékin. Les gens voulaient savoir ce que c'était, surtout qu'on en a parlé depuis deux ans et certains disaient jamais ça n'ouvrirait. Ça reste quelque chose de positif pour moi. Maintenant, s'il faut le laisser et commencer autre chose ? Oui, il faut faire comme des américains, c'est-à-dire ça c'est une expérience, si on a à faire un autre business, même le même, on le fera d'une autre

manière, certainement seuls. Je peux dire pour réussir, dans n'importe quel domaine ici en Chine, les mariages mixes sont très compliqués, d'abord, il y a une différence de culture, la manière de piloter les affaires, le discours n'est pas le même, quand on a des réunions, on peut avoir pris des décisions mais quelques minutes après, c'est une décision inverse. Alors on dit, attendez, les chinois n'aiment pas les écrits, que les choses restent orales, on peut revenir là-dessus. Et nous on est surtout dans un business «avoir des écrits ». Et ça, ça ne peut pas marcher. C'est un domaine qui est aussi très risqué, parce que c'est un domaine aussi qui a beaucoup de cash, beaucoup d'argent, qui circule tous les jours dans le bar. C'est des millions, des dizaines, centaines millions de Renminbi qui tournent dans ce business, et c'est certainement un milieu qui est surpayé Il n'y a pas de bagarre, très très peu par rapport à Londres, dans le Côté, Sydney. A Pékin ou à Shanghai certainement un peu plus à Shanghai, mais ici rien. C'est-à-dire qu'il y a «mamie » quelque part qui surveille, et ça fonctionne.

-comment vous arrivez jusqu'à la rupture, pourtant vous aviez une relation «familiale » entre vous ?

Ce n'est pas une rupture, c'est que celui qu'on avait désigné comme président ne connaît pas ce domaine. Il faisait beaucoup d'erreurs et à la manière chinoise à la réunion on se dit des choses qu'il ne mettait pas en pratique. Il faisait d'autres choses. Dès qu'on est ensemble, il dit qu'il faut encore mettre de l'argent. Il ne dit pas pourquoi, et l'autre dit qu'on n'est pas au courant, et on fait des bagarres. Si tu veux ma place, tu achètes. Et comme ce n'est pas son seul business, il s'est retiré, il a trouvé des amis qui lui prêtent de l'argent et il achète. Donc l'un d'entre eux m'a dit, nous avons bien rêvé, c'était un rêve ce truc, bon nous c'est un rêve qui est devenu réalité, on voulait continuer mais bon, ça s'est arrêté là. Et donc on se trouve face à face avec celui qui est devenu majoritaire et qui a le droit de faire ce qu'il veut, on va dire.

-est-ce que vous avez pu récupérer votre investissement ?

Si on vend, on va certainement faire en sorte qu'on ne perde pas trop, celui qui achètera nous donne au moins pas loin de ce qu'on a mis.

-c'est dommage, vous auriez pu gagner beaucoup d'argent pendant 2 ans.

Oui, mais tous les jours, si le ressort n'est plus là. C'est ce qu'elle me dit, vient, on travaille. Chantal elle connaît beaucoup de monde, elle peut nous ramener des clients. Je lui dis : oui, nos amis attendent une place très propre, que les personnels soient comme on

l'avait choisi, et ils vont revenir. Donc moi je viens déjà, Chantal viendra. Mais dans les coulisses, on essaye de le vendre. On veut faire autre chose.

-vous allez toujours rester à Pékin ?

En Chine oui, peut-être à Pékin.

-ce sera dans quel domaine ?

On a des idées, mais pour l'instant c'est...

-vous parlez tous un peu chinois ?

Oui, un peu, Yidiandian. Meilleures oreilles. J'adore la Chine.

-pendant deux ans, avez-vous des administratifs qui viennent vous contrôler et vous demander de respecter telle ou telle norme ?

Oui, bien sûr, ça fait partie de la vie. On avait pris des précautions quand même. On a eu beaucoup de bonnes relations qui nous ont aidé, nous ont sécurisé. On n'a jamais eu de problème.

-pouvez-vous parler un peu de ces bonnes relations ?

Ces bonnes relations, en Chine, il faut avoir des bons Guanxi, des « amis », qui vous indiquent où aller.

-comment avez-vous trouvé ces amis ?

On a eu beaucoup de chance, on a des amis un peu partout. Moi je vais dans les parcs tous les matins comme tous les gens à 6h du matin, je suis parti et je rencontre beaucoup de chinois. Et nous rencontrons aussi par hasard dans les lieux où nous allons, les lieux de business men, et nous rencontrons aussi, parce que les chinois ont connu notre histoire, et certains chinois riches par hasard croisent notre chemin. Et ils ont envie de comprendre comment on a fait pour arriver jusque-là. Et on fait un petit bout de chemin ensemble et soit ils partent, soit ils restent, on a des amis comme ça.

-quand les contrôleurs arrivent, vous avez appelé vos amis ?

Les services n'arrivent pas, quand ils arrivent comme ça, on est prévenu. Et la personne qui nous protège en haut lieu est là. Donc on n'est pas inquiet. Les gens en Chine, c'est un pays qui est un peu, ...on est moins sûr à Paris. On ne peut pas se promener dans le métro à 11h, minuit sans ne pas avoir peur au ventre. Ici même les jeunes femmes se baladent ou rentrent à 2h du matin chez elles tranquilles. Voilà c'est un beau pays.

-cet ami qui vous protège, comment maintenez-vous la relation avec lui ?

C'est un ami. C'est de relation d'ami.

-vous le voyez souvent ?

On se voit, on prend un pot, on discute, il me demande où en est le projet voilà

-il n'attend pas quelque chose de votre part pour son aide ?

Non, euh non, c'est, non,

-il vous a aidé, il n'attend pas qu'un jour, vous devez aussi lui rendre de votre service ?

Ça c'est entre chinois. Entre chinois et étranger, c'est d'autres relations. C'est les mêmes relations mais un peu maquillées. Il ne va pas me dire : je te rends un service, il faut que tu me rendes, non. Il ne dit pas comme ça non. Mais il peut, si tu ne lui rends pas pareil, il s'en va. Il ne réapparaît plus. Tant qu'on ne connaît pas où il habite, on ne le retrouve plus. S'il reste, c'est-à-dire la relation est bonne.

- comment trouvez-vous ces relations ?

C'est très utile. On peut rencontrer, c'est très facile par rapport à la France. En France on ne peut pas. C'est très difficile, très fermé Ici on peut rencontrer quelqu'un très important et être immédiatement en connexion avec d'autres. Quand il vous adore, il vous appelle tous les jours. Et il a envie que vous soyez là avec lui. Et si vous réagissez bien, vous devenez de vrais amis. Les chinois n'aiment pas quelqu'un qui pleure sans arrêts. Ils n'aiment pas ça. Si tu es là, si tu as des soucis, il va t'aider.

-si on n'a pas du Guanxi en Chine, qu'est-ce qu'on peut faire

On ne peut pas. On ne peut rien faire. On ne peut pas arriver, même Carrefour, il est obligé de, Danone, tous ces gens-là sont, ils ont des intermédiaires qui discutent. Il faut au moins comprendre vraiment le chinois, qui comprend, avoir vécu... c'est pas possible

-ici, vous préférez avoir plus de Guanxi avec les français ou avec les chinois ?

On n'a pas besoin de Guanxi avec les français, les français euh, si, Kc est un exemple. Mais on a fait nous-même par d'autre canal. Mais ici on est en Chine, quand on fait du business au chinois, il faut d'abord qu'on s'adresse, on n'a pas fait ça pour les français. On a fait ça pour les chinois pour qu'ils viennent, ils boivent, ils regardent comment les étrangers vivent, comment peuvent-ils s'amuser ? Donc la première piste c'est d'abord les chinois. Et ils viennent parce qu'ils peuvent rencontrer les étrangers dans cet endroit-là. Donc on a créé ce truc dans le sens inverse. C'est pas les étrangers qu'on voulait. Mais les chinois viennent parce que naturellement les étrangers viennent ici. Parce que ça leur rappelle ce qu'ils ont dans leur pays.

-vous ne trouvez pas le Guanxi comme le piston ou la corruption ?

Non. Faire connaître quelqu'un qui peut vous être utile à ce niveau. Regardez, vous avez bénéficié du Guanxi, vous avez rencontré Kc, il vous a parlé de quelqu'un d'autre. En France, c'est l'opportunité. Donc, c'est ça le Guanxi. On donne des informations. On ne voit pas du tout la corruption ou le piston. C'est une relation qui vous permet d'aboutir. Pas du tout ça, du tout. Non. Non, non non. Ici si quelqu'un vous dit : donnez-moi 5000 euros, parce qu'il veut vous rendre ce service. On les donnait, il vous signe une facture. Donc c'est un service. Le service est là. Donc, ça marche, c'est bon. Et pour un grand pays où il y a 1,3 milliards personnes, un peu de niveau et ça fonctionne. Et on invente, on invente, et le pays devient riche. Tout le monde n'en profite pas encore, mais ça va venir.

-pourquoi avez-vous choisi la Chine ?

J'aime l'Asie, et la Chine est meilleure que tous les autres pays de l'Asie qu'on aime bien. Donc. Alors l'histoire du Zazou, demain quand on a un autre business, ce sera une autre histoire.

-vous ne travaillerez plus avec les chinois ?

On ne peut pas dire qu'on est en Chine et on ne travaille plus avec les chinois. Mais différemment, il vaut mieux être, je dirai à mon ami chinois : tu viens, mais, Laoban Shi Wo. (Le boss est moi !)

-c'est-à-dire que vous allez garder la majorité ?

Oui, voilà. Mais c'est pas vis-à-vis des étrangers, c'est le business.

-si on vous demande des conseils aux entrepreneurs qui souhaitent venir en Chine et travailler en Chine, peut être avec des chinois, que diriez-vous ?

D'abord on vient comme en Chine en disant que « je suis en Chine, je suis Zorro ». Je viens en Chine, c'est un pays dont on ne connaît pas la langue, je ne lis pas l'Alphabet, donc je suis à la merci de celui que je rencontre. Donc il faut se faire tout petit, écouter, puis essayer de se faire comprendre en disant que je veux faire ça. S'il ne comprend pas, amener quelqu'un en disant qu'il faut expliquer à ce garçon que j'aime beaucoup et que je voudrais travailler avec lui. Mais je voudrais qu'il comprenne ce que je veux faire. C'est-à-dire être pédagogue et écouter. Ne pas venir en disant qu'il ne comprend rien. Il comprend beaucoup de choses. Et il fait semblant et quand il ne comprend pas, il ne veut pas perdre la face, donc il faut y aller tout doux, tout petit, et ils prennent leur temps. Le chinois prend son temps. Et quand il a compris et qu'il a décidé qu'il partait, il a démarré. Et il est avec vous. Comme notre partenaire d'ailleurs, ils ont signé et ils disent : on y va. Jusqu'au jour où ils se sont cassés la gueule, et ils continuent à y aller sur un produit donc qu'ils ne maîtrisent pas. Mais ils continuent parce qu'ils veulent et ils y croient. Donc il faut être très - le mot prudent n'est pas un bon mot- il faut essayer de comprendre son interlocuteur, il n'a peut-être pas la même idée, parce qu'on dit je suis un occidental, ils comprennent très bien et ils maîtrisent bien les outils modernes : l'informatique, tout ça, ils comprennent tout ça. La télévision est partout. D'ailleurs la télévision chinoise est très pédagogue. Ne les prenez pas cons, ils comprennent, mais ils se font tout petits parce que comme ils ne vous connaissent pas, ils essayent de capter ce qu'on leur dit. Et il est très attentif. Il faut l'être aussi. Parce que nous, on arrive, on ne comprend pas, et il ne comprend pas à ce que je dis non plus. Donc le conseil que je donne est de ne pas venir en disant que je sais tout, j'ai un truc qui va marcher là-bas. Ça ne marchera pas.

-au niveau de la confiance ?

Il faut rien signer sans avoir traduit le texte, comme on n'est pas chinois, il faut demander qu'on vous traduise sinon, il faut rien signer.

-mais si on dit que les chinois ne respectent pas le contrat, alors, dans ce cas ça ne sert à rien de signer le contrat.

Si, une fois qu'il signe le contrat, il le respecte avec les partenaires. Le contrat qu'il ne respecte pas c'est le contrat entre l'entreprise et les travailleurs. D'abord il n'y a pas de contrat.

-avez-vous demandé des cautions avec les employeurs ?

Moi, quand on a démarré, on a signé des contrats. On les a respectés. Avec nos partenaires, ils ont pris la précaution de ne pas en signer. On les a amené à signer quelques un au début, mais après, ces contrats n'ont pas été validés. Donc ils sont revenus à la méthode chinoise en disant : tu travailles, tu fermes ta gueule, et si t'es pas content, tu t'en vas. Ça fonctionne comme ça. Mais je pense que progressivement, ils vont arriver à la signature des contrats systématiquement. Parce que les personnels ne vont plus se laisser d'être traité n'importe quoi. Quand ça ne va pas, ils vont aller au tribunal.

- comment définissez-vous le terme Guanxi

Bah, c'est du network. Ça permet de rebondir, ce qui vous permet de faire des choses de plus. C'est un network qui vous permet d'aboutir à un objectif. C'est un réseau, ce n'est pas filer de l'argent pour atteindre le but. Bon, Pei, prenez ça comme une histoire, il y en a d'autre.

-est-ce que si vous aviez pu maintenir de bons Guanxis avec vos partenaires chinois, il n'y aurait pas cette histoire ?

Non. C'est pas possible. Il faut continuer tout seul ou rester en majoritaire. Sinon, ça ne marchera pas. Les affaires qui ont abouti c'est les étrangers qui ont épousé des chinois. Et donc on sait qu'il y a un chinois dans l'affaire. Donc ça marche. Alors les gens qui étaient avec nous, nos partenaires, ils ont cru qu'on ne savait pas, mais on le sait. On sait mieux qu'eux. Parce qu'ils ne connaissaient rien. Les chinois se mettent toujours dans la tête qu'en Chine, comme il est chinois, il comprend tout ce qui se fait dans tout domaine. Ce n'est pas le cas. Ce produit comme je le décrivais et on l'a créé, c'est un produit étranger pour les chinois. Ils pensent que ce produit est en Chine et il peut donc être dirigé. Non. Ils devraient se dire : c'est eux qui sont porteurs du projet, on les laisse faire. On est là. Mais ça, c'est très difficile pour les chinois. Une fois qu'ils lancent de l'argent, ils ont un défaut, ça c'est universel en Chine, quand ils investissent leur argent, ils veulent que ça



rapporte de l'argent tout de suite. En France, et en Europe partout, on investit de l'argent et on dit, la première année, ça ne sera pas bon. En Chine, surtout dans ce domaine-là deux mois, il faut que ça rapporte. Au bout du deuxième mois, si c'est pas très bien, ils commencent à poser des questions et la bagarre. Ils s'engueulent entre eux, et nous on se trouve au milieu, à les regarder. C'est drôle. Allez, bon, il faut que j'y aille.

-Merci bien Albert et Chantal.

Si tu passes à Pékin, appelle nous et on mangera des pâtes ensemble.

## Interview 9 - Crystal Asia Interactive Medium

Interview réalisé à Pékin

Statut professionnel : entrepreneur à Pékin

Domaine d'activité principale de société : réalisation du site internet

Bonjour, je pense qu'on se met au tu parce qu'on ne sait plus vouvoyer.

-c'est vrai, on se tutoie plus facilement à Pékin qu'en France.

Parce qu'on parle beaucoup anglais ici. Et en anglais, il n'y a pas de notion de vous, et on est là tu, tu, tu quoi.

-ah oui.

Donc tu fais des études à Toulon.

-oui, je fais une thèse à l'université de Toulon. Je ne sais pas si tu connais

Ah oui, je connais très bien, j'habite à Sainte-Maxime. Donc, à côté de Toulon. Moi je suis varois. J'ai grandi à Draguignan. Tu connais Draguignan ?

-Oui, il y a l'iut à Draguignan.

Oui, moi j'ai grandi à Draguignan. Donc je connais bien. Oui, ici c'est complètement différent.

-et ça fait combien de temps que tu es à Pékin ?

5 ans.

-Pourquoi la Chine ?

En fait j'étais à Paris, et j'en avais marre. Ça fait dix ans que j'étais à Paris, donc voilà j'ai envie de changer. Et à ce moment-là je me suis dit je voulais partir à l'étranger. Et je me suis dit quel est le pays où je peux y aller. Donc j'ai réfléchi par rapport à mon métier. J'ai réfléchi et puis je me suis dit tient, soit partir dans du sûr, par exemple les Etats-Unis, ou le Canada, soit partir à l'aventure. Donc après en réfléchissant, la Chine, c'est un endroit qui est économiquement en pleine expansion, mais qui reste pour des étrangers, surtout pour des étrangers, un mystère. Culturellement c'est tellement différent, et il y a une, peut être une notion de l'histoire très vieille, donc il y a des notions vraiment différentes des deux côtés : il y a un côté mystérieux en fait et l'aventure. Voilà; c'est pour ça, j'ai décidé de venir en Chine.

-et donc tu as appris le chinois avant de venir ?

Oui, j'ai pris quelques cours mais pas beaucoup.

-et donc quand tu es venu, tu savais parler anglais et français.

Oui.

-ça t'a plu ?

Bien sûr, sinon je serais pas parti.

-mais pourquoi pas l'Inde ?

Oui, mais l'Inde ne m'attire pas du tout culturellement parlant. Il y a pas de raisons, simplement l'Inde ne m'attire pas. Et il y a aussi quelque chose que j'aime pas en Inde c'est le côté bazar. C'est pas un pays l'Inde. C'est plusieurs petits pays entre eux. Les gens n'ont pas une communauté. Il y a tellement de religions, de communautés, etc. ce n'est pas un pays qui bouge. Alors la Chine c'est un pays. C'est pour ça que l'Inde est derrière la Chine. L'Inde c'est un gros bazar. Donc il y a plein de choses qui se passent mais il n'y a pas de règles, alors qu'en Chine, ça avance, donc l'Inde ne m'intéressait pas.

-t'as fait un bon choix.

J'adore la nourriture chinoise.

-Quand tu es arrivé en Chine, qu'est-ce que tu faisais ?

Je travaillais pour Apple.

-et tu y travailles toujours ?

Toujours oui. C'est pour ça je ne veux pas que mon nom apparaisse. Parce que je travaille toujours pour Apple. Et j'ai aussi créé ma société. J'ai deux sociétés en fait. Officiellement je travaille pour Apple, c'est pour ça je ne veux pas qu'il sache pour éviter des problèmes. C'est pour ça que, quand je t'ai eu au téléphone, j'ai dit qu'il n'y a pas de problème, par contre mon nom personnel, je ne le souhaite pas. Que tu dises Matthieu, très bien, mais Matthieu avec mon nom complet je préfère pas.

-d'accord. Je te garantis que ce soit anonyme. Que fais-tu dans Apple ?

Je m'occupe de l'éducation. Du marché des écoles internationales en Chine. En fait je vends l'ordinateur Apple, par une solution Apple aux écoles.

-J'ai vu à Sanlitun un grand magasin de Apple, l'exposition et les jeunes sont passionnés de produits Apple.

Oui, c'est le mouvement en Chine. Ça part d'il y a 10 ou 15 ans où le niveau de vie est relativement bas, et la nouvelle génération commence à avoir un niveau de vie plus ou moins important, et on a envie de consommer des marques, mais pas de fausses. Ils commencent à acheter la marque avec la bonne qualité. Ils ne cherchent plus à acheter le faux. C'est ce que je pense, ce que je ressens, les jeunes, la nouvelle génération comme toi ont envie d'avoir quelques choses qualitatives. Bien sûr à bon prix, mais ils sont prêts à payer plus cher pour avoir la qualité. Par exemple ils vont préférer d'habiter à 10 dans un appartement, enfin j'ai exagéré un peu. Mais habiter à plusieurs dans un appartement pour pouvoir se payer une grande télé. Alors que certainement on est plus l'inverse, je préfère avoir un bel appartement et une petite télé plutôt que d'être avec les gens que je ne connais pas pour partager une grande télé. Voilà. Mais c'est les jeunes. Ils sont comme ça. Ils ont envie de consommer, et consommer du moderne et bien sûr de qualité.

-depuis quand as-tu créé ta société ?

3 ans.

-dans quel domaine ?

Là j'ai deux activités. La première est dans web design, la création de web internet. Et la deuxième est une agence de voyage. Je te donne la carte de mon agence de voyage.

-c'est jolie la carte !

Nous avons aussi la carte verte sans les noms, c'est juste pour la pub, pour distribuer.

-qui a fait le design ?

C'est ma première société de web et design qui le fait.

-c'est pour les chinois ?

Non, c'est pour les expatriés, on est positionné en cible aux expatriés qui vivent en Chine. Pas simplement l'étranger, pour tout le monde. Donc c'est la première cible. En fait la cible sur le long terme c'est les chinois qui aujourd'hui voyagent avec des notions de groupe. Pour des raisons financières, et pour des questions de visa. Pour les deux raisons.

-il y a aussi le problème de langue non ?

Moins, aujourd'hui, c'est plus ces deux raisons. C'est «je veux aller en Europe », un chinois qui veut aller en Europe, il y a la langue bien sûr, mais c'est avant tout le coût. Donc partir en groupe, ça permet de réduire le coût. Et après il y a la question de visa. Avoir un visa c'est plus facile pour un groupe que si on est individuel. Mais ça va évoluer. Les chinois de la jeune génération ont envie de voyager mais en individuel, ils n'ont plus envie d'être en groupe. Ils ont envie de passer du temps à découvrir une ville. Moi j'ai plein d'amis qui disent : je pars en voyage. Ah super, tu vas où ? je reste deux jours à Paris et puis je vais en Italie, et après je vais là je vais là Non, non, non. Tu ne visites pas là. Tu prends des photos, et tu t'en vas. Si tu veux je te donne des cartes de visite et t'as pas besoin d'y aller. Tu perds de l'argent, ça ne sert à rien. Donc ça c'est en train de changer. Les gens des jeunes générations ont envie de découvrir en passant du temps dans un endroit. C'est en train de changer doucement. Donc l'optique c'est ici dans quelques années, d'être prêt à absorber tout ce genre de voyage et en faisant du voyage qualitatif différent que ce que font les marchés chinois aujourd'hui. Aujourd'hui, ils font du voyage de masse. Ce n'est pas qualitatif, on s'en fou. Vous payez, vous partez. On ne regarde même pas la qualité, c'est, voilà un hôtel machin peu importe. Tout ce qu'on veut c'est apporter du voyage qualitatif au meilleur prix évidemment et leur permettre d'avoir des trucs plus sympa.

- ça, ça a été créé il y a combien de temps ?

Alors ça a été créé il y a 4 semaines. En fait, c'est plus compliqué que ça. On avait une première agence de voyage il y a 2 ans avec d'autres partenaires français. Pour des raisons diverses et variées. Nos partenaires français ont décidé que, ils voulaient continuer tout seul sans nous payer. Quand je raconte l'histoire, tout le monde me dit : c'est normal ce sont des chinois. Je dis non, non, non, c'est que des français. En fait ils ont compris qu'en Chine, il n'y a pas de loi. On peut survivre, il n'y a pas de loi, donc bah voilà, merci et au revoir. On ne vous paye plus et nous on veut continuer tout seul. Donc on a dû arrêter assez durement ; le côté pas amusant. Et nous, on a dû tuer la marque française et on a redémarré autre chose. Parce que quand on est entrepreneur, on regarde devant. On a envie d'avancer, de faire des choses.

-as-tu porté plainte contre cette société ?

Pas vraiment porté plainte. On a été jusqu'au niveau de porter plainte. Parce que le problème c'est que pour porter plainte, ça coûte très cher. Etant qu'entrepreneur, on préfère mettre de l'argent sur le positif que de porter plainte. Donc on n'avait pas l'argent pour porter plainte, on a continué jusqu'au bout au niveau légal, donc on les a bloqué pour éviter qu'ils nous volent de l'argent etc., et pour éviter qu'ils continuent sans nous. Eux aussi, ils ont dû changer la marque et faire autre chose.

-autre chose ça veut dire : ils ne peuvent plus continuer en agence de voyage ?

Si, ils continuent mais avec un autre nom mais pas sur le nom que nous avons développé. Car c'est nous qui avons fait le design et le marketing etc.

-et l'autre société ?

De web design. Oui, ça fait 3 ans, et on a eu du haut et du bas. Les deux premières années étaient bien, la troisième année était dure. C'est dur à cause de la crise économique. Et cette année on redémarre bien.

-as-tu des salariés ?

Oui, j'ai une dizaine de salariés.

-tous chinois ?

Non. J'ai un australien, et un franco-chinois. 70% de chinois.

-ils travaillent bien ?

Ils travaillent. Parce qu'on n'a pas la même notion de qualitatif. Surtout dans le design. D'ailleurs on le voit dans le site internet chinois. Un site internet chinois et un site étranger, c'est pas pareil. Donc, ils travaillent, par contre, ils n'ont pas la même notion de qualité et de finition. Donc par exemple, on leur dit il faut que ce soit comme ça, (un cahier placé à 45 °), ils le font comme ça, (placé peut être 40 °). Ils ont du mal à comprendre que sur l'écran, un pixel ça se voit, il faut que tout soit nickel. Donc on a des problèmes de finitions. Donc ce qu'on a fait c'est qu'on a formé ces gens-là. On a travaillé d'une façon positive avec eux et non pas d'une façon agressive. On a formé pour qu'ils comprennent pourquoi il faut faire.

-ils te remercient pour ça ?

Ils ne démissionnent pas, ils restent, donc ça veut dire ils apprécient la façon dont on travaille. Donc on a mis du temps pour les former, ça prend 6 mois à peu près. Mais après, ça va mieux. Mais on le fait de côté positif, parce qu'on pense qu'on arrivera à avoir le qualitatif. Ils apprécient parce qu'ils voient effectivement c'est euh... Déjà pour eux, ça leur permet d'avoir une valeur ajoutée sur le marché du travail comparé à nos concurrents chinois. C'est-à-dire nous c'est ça le qualitatif. Et puis ils comprennent. Ils comprennent que oui, effectivement ça a un sens, qu'on leur explique, et peuvent ils comprennent que le site internet est un outil marketing, et un outil de vente, euh voilà voilà. Donc ils comprennent. Mais c'est vrai au début c'est lié aussi avec l'éducation chinoise, les chinois ne sont pas habitués à innover, à être curieux. Ils sont habitués à copier. Et surtout dans le design. Ils copient un site, exactement le même. Sans être créatif, sans apporter le plus. Donc ça aussi il faut qu'on leur apprenne etc.

-et maintenant ça y est ?

Oui, il y a toujours du mal mais c'est du côté où ils ne font pas attention, en fait. Mais on leur dit tous les jours, tous les jours. Chaque fois quand je passe derrière l'écran, je regarde l'écran, je vois, moi ça me saute aux yeux. Tout de suite je vois que ça va pas. Et je leur dis : regarde l'écran, il y a quelque chose qui ne va pas. Je veux qu'ils trouvent eux même. Donc je les laisse regarder, et après ils trouvent : ah oui !

-pendant combien de temps ils trouvent ?

Ça dépend. Des fois c'est immédiat, des fois c'est, euh je ne sais pas. Des fois c'est tellement gros, ils ne voient pas. Parce que quand on a quelque chose, qu'on a le nez dessus, on ne voit pas.

-ce sont normalement quels types de problèmes ?

Des problèmes graphiques, aussi bien sûr des problèmes de langage. Quand ils font avec la langue étrangère en anglais ou en français, donc bien entendu le vocabulaire ils ne connaissent pas, donc pour eux s'il y a une faute de frappe ils ne voient pas. C'est normal. C'est pas méchant mais on leur explique comment utiliser les outils informatiques qui vont corriger les fautes pour eux. Quand il y a une faute de frappe, c'est souligné pour dire que ce n'est pas bon. Ils peuvent le voir. Il n'y a plus d'excuse là-dessus.

-au moment de la création de l'entreprise, quelle était la plus grande difficulté pour toi ?

La plus grande difficulté en fait c'est paradoxal. La grande difficulté c'est la simplicité à créer une société. C'est paradoxal ce que je dis et c'est vraiment opposant. Il y a tellement de ce sentiment de simplicité et de vitesse pour créer une société qu'on se met à se prendre au jeu au début, et qu'on a l'impression que tout est facile. Et qu'on oublie que ce n'est pas si facile que ça et il y a plein de choses à faire attention. Et qu'au bout d'un moment on s'aperçoit qu'on fait des bêtises parce qu'on a été trop vite. Donc ce côté difficile à percevoir pour moi c'est le côté plus difficile. Moi j'ai tendance à tenter et regarder en disant qu'on verra demain. Mais c'est vrai qu'au début j'ai été très vite et j'ai fait des bêtises parce que j'étais trop vite.

-ah bon, mais pourtant Kc par exemple après 9 mois pour créer son entreprise.

C'est différent, Kc est sur un marché différent. Lui il est sur des restaurants donc au niveau de législation c'est différent. Là c'est plus dur. Ouvrir une société de service en Chine, ça se fait en un clin d'œil. On paye quelqu'un et c'est fait quoi.

-ah bon ? il n'y a même pas besoin de créer une société à Hongkong ?

Si si, bien sûr. Ça s'est pour sortir de l'argent. Hongkong ça prend une heure pour créer la société. On signe deux papiers à la banque et c'est réglé. On part avec la carte bancaire en main. En France c'est la mission impossible, il faut attendre pendant 6 mois les impôts etc. on arrive en Chine, on prend n'importe quelle société et on paye un forfait de création de



société, ça y est, c'est fait. C'est pas compliqué du tout. Le plus dur, je trouve vraiment, est de recruter des personnes. C'est très dur.

-par exemple ?

Par exemple on cherche des gens qui parlent anglais,

-en Chine il n'en manque pas.

Alors oui et non. Il y a des gens, moi mon problème est que j'ai besoin de gens techniques, l'informaticien. Et les informaticiens souvent ils ne parlent pas anglais. Ils savent lire les documentations en anglais, mais ils ne communiquent pas en anglais. Donc quand ils répondaient aux annonces, on passe des annonces sur Zhaopin.com ce genre de site internet, ou 51.com, ils envoient leur cv comme ça. Au début on recevait tout le monde, après on s'apercevait que les gens, ils disaient qu'ils parlaient anglais mais ils ne parlent pas du tout, ils savent dire : good morning, my name is .. , ils répétaient ce qu'ils avaient appris par cœur. My name is\*\*, mais ma question était comment vas-tu, c'est tout. Donc en fait, là on voit ils n'écoutent pas. Ça c'était la plus grosse difficulté. Trouver des gens compétents dans mon métier, dans l'informatique. Il y a beaucoup de gens mais ils ne parlent pas anglais.

-pour trouver le siège social ?

C'est pas compliqué. Il y a des bureaux partout. Le plus compliqué est de trouver, alors là on a eu des problèmes. Le plus difficile est de trouver le propriétaire sur long terme. En fait moi quand j'ai démarré, j'ai démarré dans mon appartement, et à ce moment-là on pouvait enregistrer la société dans l'appartement, d'avoir le siège social de la société dans l'appartement.

-ta société est de capital 100% étranger ?

Oui. Au début quand j'enregistrais ma société je pouvais enregistrer dans mon appartement. Après trois mois après, la loi changeait. Non, il faut que ce soit enregistré dans le bureau. De vrai bureau dans le vrai bâtiment. Donc là on a dû partir, on s'est pris un bureau, et là on était dans un bureau et du jour au lendemain ils ont décidé de faire des travaux et de nous augmenter le loyer. A la chinoise, voilà on fait des travaux, on augmente le loyer.

-mais tu as le contrat de location ?

Si, ils s'en foutent. Ils ont des pouvoirs qu'on n'a pas. C'est de grosses sociétés chinoises, beaucoup d'argent, beaucoup du Guanxi, que nous n'avons pas. Donc on a du bouger. On s'est retrouvé d'ailleurs dans la tour qui est juste à côté SOHO, on était là pendant 2 ans, et maintenant on a re-déménagé du côté de YongAnli.

-le bureau coûte cher ?

Oui, ça coûte cher. Mais c'est bien. Parce que pour moi c'est important, c'est que mes employés ont un environnement de travail normal. Et quand je cherchais le bureau, il est très difficile de trouver des bureaux sympatiques. Il y a beaucoup de surprise.

-par exemple ?

Les toilettes. Donc en fait c'est la première chose que je regardais. Avant de visiter les bureaux, je vais d'abord voir les toilettes. J'ouvrais, euh, non, pas ici. C'est vraiment pas bien. Donc c'est un peu difficile, après, on était là, donc c'est un bâtiment moderne. Donc tout est propre etc. mais le problème c'est que, euh, il y a 4 sociétés dans cet étage. Donc on se partage les toilettes. Et ces 4 sociétés, il y a deux sociétés qui sont très très chinoises. Quand je dis très très chinoises, il y a des gens qui fument tout le temps et partout, des toilettes aux ascenseurs. Donc moi j'ai râlé pendant deux mois, les toilettes sont les lieux communs, donc non-fumeurs. C'est la loi en Chine en fait. Et il y avait un cendrier à côté des ascenseurs, je leur dis bah enlever les cendriers. S'il y a un cendrier, les gens vont fumer, si vous l'enlevez, si vous le mettez dans les escaliers, les gens ils vont fumer dans l'escalier. Ah non non, on ne peut pas. Donc en fait maintenant je sais comment gérer les managements, j'ai demandé à mon assistante de traduire en chinois ce que je dis mot pour mot, et j'ai pris mon visage très sérieux, très méchant, et j'ai crié en anglais : si vous n'enlevez pas le cendrier tout de suite, je te jette par la fenêtre. Et mon assistante m'a traduit mot pour mot, et je me suis retourné parce que j'ai rigolé, et le service a vu que j'étais vraiment sérieux, donc ils ont enlevé le cendrier, et après personne fumait. (Rires) c'est comme ça qu'il faut faire en Chine.

-de se montrer plus fort ?

Le problème est que tous ces managements-là s'en foutent. Eux ils sont des employés, ils ne vont pas faire des choix. Les gens fument ce n'est pas grave, c'est leur problème. Donc

il faut pousser, pousser, et pousser. Donc c'est beaucoup d'énergie perdue sur ces petits détails mais qui permet d'avoir la vie plus facile pour les employés.

-t'as parlé de la difficulté d'embauchage, alors t'as eu de bons employés finalement à travers des auditions ?

J'ai passé beaucoup d'interviews, au début, je dirais j'étais peut être trop gentil avec les employés, on leur laissait trop de temps pour faire leur preuve, donc ce qui fait c'est qu'il y a beaucoup de gens qui font rien. Donc on a eu pas mal de soucis au début avec des employés très bizarres. C'est pas forcément lié avec la Chine ou pas, c'est la nature humaine, les gens sont comme ça. On les a gardés trop longtemps. Maintenant on est beaucoup plus agressif, et on leur fait comprendre que si au bout de deux mois ils n'ont pas fait leurs preuves, alors on arrête. Parce qu'aussi la législation sur le travail a changé en Chine. Elle est très très très protectionniste pour les employés. Ça a complètement changé il y a un an et demi. Et en fait les employés commencent à savoir et ils n'hésitent pas en fait de porter plainte, et ils n'hésitent pas à être très agressifs avec leur employeur. Surtout quand c'est une société étrangère. Parce qu'ils savent qu'ils gagneront à tous les coups. Oui. Parce que les étrangers ont peur, et c'est comme ça. C'est vrai que nous, on avait des employés qui ont été très violents, avec nous, on a dû le virer et on a dû payer, et en plus c'était pas notre faute, c'était leur faute.

- leur faute, par exemple ?

Par exemple ils arrivaient en retard, ils nous mentaient, ils ne faisaient pas leur travail, et pour les virer, on devrait leur payer 1 ou 2 mois de salaires etc. et eux ils savent. Ils savent qu'ils doivent se faire payer là-dessus. Le truc c'est que les sociétés chinoises, eux s'en fichent. Ils mettent les gens à la porte du jour ou lendemain. Parce qu'ils savent que de toute façon ils ont des avocats chinois et ils connaissent tout. Nous on est étranger, on ne connaît pas bien etc. donc on est obligé de payer. Moi je ne veux pas de problème là-dessus, je préfère me concentrer sur le côté positif.

-alors après, comment t'as trouvé les clients ?

Alors les clients, au début, c'était mon réseau. Donc c'était les gens que j'ai rencontrés dans les business networking ou dans les chambres de commerce. Et après, c'est fait le bouche à oreille, et maintenant beaucoup de gens nous trouvent sur Internet, et maintenant ça fait 3 ans et demi donc on a une réputation sur le marché de Pékin, le

marché d'internet en Chine. On a fait une bonne réputation de qualité etc., les gens viennent vers nous naturellement.

-tu fais que la création du site ?

On fait tout de A à Z. le design, le package, et le site et l'optimisation pour les moteurs de recherche, ce genre de choses. Tout ce qui a un lien avec Internet. Et parfois on va même à la création de logo. Une société qui démarre donc qui a besoin d'un logo.

-tu peux me passer ton site ?

Alors c'est [www.crystal-asia.com](http://www.crystal-asia.com)

-au niveau des clients, ils sont plus des étrangers ou des chinois ?

C'est mélangé, bien sûr c'est plus d'étrangers que les chinois, parce que les sociétés chinoises n'ont pas encore compris qu'un site internet est très important au niveau marketing, donc ils ne veulent pas mettre d'argent dessus. Donc ils ont très peu de budget pour Internet. On a beaucoup de sociétés étrangères, par exemple on a créé le site Internet Club France, tu ne connais pas ? C'est pour toi en fait, c'est pour les étudiants chinois qui étudient en France. Ça a ouvert il y a deux ans. Ils organisent des événements de recherche d'emploi, et des événements culturels etc. donc ça c'est un de nos clients.

-qui paye la construction du site ?

L'ambassade de France.

-donc tu as un bon contact avec l'ambassade ?

Non. Là en fait on l'a eu par la qualité de notre travail, et non pas par nos contacts. En fait l'ambassade de France, c'est magouille compagnie, et en fait l'ancien trésorier de l'ambassade était très ami avec un gars en Chine qui a aussi une société informatique. Et donc tout le contrat de l'ambassade allait directement à cette société, sans appel d'offre. Et en fait cette société-là c'est une société qui gère les visas pour les étudiants. Tu sais quand tu pars en France, tu dois t'enregistrer sur Internet, en fait c'est cette société en Chine. IP Chine, Ip chine c'est eux qui ont fabriqué le site internet.

-mais apparemment, ce site ne marche pas bien. J'ai entendu souvent que les étudiants se plaignent d'avoir passé trop de temps parce que le site n'est pas rapide, il bouge comme un escargot.

On est d'accord, oui, oui, oui. Mais c'est un très gros contrat avec l'ambassade de France. Et en fait cette société en Chine a récupéré ce contrat. Et moi il y a trois ans quand je voulais répondre à l'appel d'offre de ce contrat pour gérer ce site-là et en me renseignant on m'a dit : ne répond même pas parce que de toute façon t'as perdu d'avance. C'est lui qui va l'avoir parce que c'est un pote à tout le monde. Ne répond même pas, ça ne sert à rien. J'ai pas répondu donc. On va dire, eux, ils fonctionnent à la façon marseillaise.

-a bon ?

Bien sûr. Toulon, Marseille, c'est des villes de mafias. Et Marseille c'est pire que tout.

-et donc tes clients viennent vraiment pour la qualité du travail.

Oui. Parce que depuis le début on s'est positionné vraiment sur la qualité, un bon prix mais quand même qualitatif, et on écoute nos clients. Quand nos clients viennent nous voir, on ne dit pas oui oui oui à tous. Des fois on dit non. Et on explique pourquoi on dit non. Et s'ils insistent, on refuse de le faire, on leur recommande d'aller voir ailleurs. Donc c'est-à-dire avec nos clients, on ne va pas faire ce qu'ils veulent, on va faire ce qu'ils ont besoins. C'est une grosse différence. Donc il y a beaucoup de clients qui viennent et qui nous disent je veux ça, ça, et ça, on dit stop, pourquoi vous voulez ça, quels sont vos clients, etc. et ensuite, si vous voulez travailler avec nous, c'est ce qu'on vous conseille de faire, et on donne des raisons, bien sûr pourquoi. Et souvent ça passe. Et les clients ils nous aiment pour ça. Parce qu'on n'est pas là juste pour prendre de l'argent et de partir.

-avec les clients chinois, es-tu arrivé d'être obligé de les accompagner à diner ou autre chose ?

Non, je ne veux pas rentrer là-dedans. Une fois on a eu un client, la personne en charge a dit voilà on a reçu votre proposition, vous nous renvoyez la même proposition avec 10 mille Renminbi en plus. Et vous me donnez les 10 mille Renminbi et vous gagnez. Et on a dit non.

-pourquoi ?

Je veux pas faire ça. Je veux rester propre. Et en plus, cette personne-là se fiche de nous, de notre travail qualitatif, elle est seulement intéressée par l'argent. Et que donc, dès qu'on va commencer à travailler avec ce client, on aura plein plein de problèmes. Parce qu'elle ne nous a pas choisis pour la relation business, elle nous a choisis pour la mauvaise raison. Et nous on veut qu'elle nous choisisse pour une bonne raison. Donc moi je ne veux pas donner de l'argent comme ça, il faut rester propre. Non, je ne veux pas faire ça. Ça va très vite après. Après, tu sais, on a une expression : on met le doigt, et après c'est tout le bras. Et c'est pareil. Tu commences avec 10 mille Renminbi ici, et puis le lendemain tu dois donner un peu plus, et tu termines à devoir payer les Ktv avec les filles etc. etc. non, non, non, non, non. Pas ça chez moi. Même si je suis du sud, mais (rires)

-avec tes salariés, ils ont essayé de t'approcher pour la promotion ?

Non, pas du tout. Avec mon associé Australien, on a créé une société d'une ambiance familiale. Donc on n'a pas du tout ces notions, j'ai tout de suite coupé la notion de boss. Donc déjà depuis le début, j'ai refusé qu'on m'appelle Laoban (le boss). Moi c'est Matthieu, tu m'appelles Matthieu, voilà. Dans ma société on a chacun un travail, on se respecte en tant que patron, mais sans exagérer. Donc par exemple, quand chacun rentre dans son pays ou dans sa ville, on ramène quelque chose pour tout le monde. Moi, quand je rentre en France, je leur ramène des calissons. Ou je leur ramène de l'huile d'olive, et je donne à tout le monde. Eux c'est pareil, quand ils vont dans leur province, ils ramènent les petits alcools ou des trucs, ils nous donnent comme ça. Mais sans exagérer. Toujours c'est plus le côté équipe. Je ne veux pas le côté patron dans le sens du terme.

-ils apprécient tes salariés ?

Oui, la différence entre nous c'est que les patrons chinois, quand ils ont du pouvoir, ils sont très agressifs et ils refusent la discussion : *je suis le patron et j'ai raison*. Après il y a des notions qu'on a refusé. Il y a beaucoup de salariés qui demandent d'arriver à 9h, mais pas 9h01. Si on arrive à 9h01, on perd de l'argent, son salaire. Le bon côté est que les gens arrivent à l'heure. Le mauvais côté c'est à 6h, il n'y a plus personne. A 6h01, ils sont tous partis. Alors que nous ce qu'on a besoin est, un jour on peut partir à 5h parce qu'on n'a pas de travail, et le lendemain on a un gros travail pour un client et on a besoin qu'ils restent jusqu'à 10h du soir. Donc moi je veux qu'ils comprennent que l'horaire n'est pas de 8 ou 9h à 6h parce qu'ils doivent mettre le doigt sur la machine pour enregistrer, mais il faut finir le travail ; donc qualitatif. Nous on les autorise à arriver un peu plus tard à 9h30, autour de 9h30, déjà ils évitent de perdre 20 minutes pour les ascenseurs parce qu'il y a tellement de monde, comment ils attendent l'ascenseur, c'est euh, les bureaux, c'est la

guerre le matin. Oui, parce que les sociétés chinoises, ils doivent arriver à l'heure pile. Sinon ils perdent de l'argent. Ils doivent mettre leur carte dans la machine avant 9h, sinon ils perdent. Donc ils sont tous dans les ascenseurs à 9h ou à 8h50, donc moi je fais la queue, j'ai de l'habitude, les gens me poussent, je les prends, et je les jette dehors. Donc je veux éviter ces problèmes donc on arrive un peu en retard, on n'a pas de problème de transport, donc dans le métro il y a moins de monde les gens sont plus relaxes et ils travaillent mieux. Et ils aiment leur travail.

-donc ils restent plus tard quand ils aiment leur travail.

Exactement.

-et c'est toi le gagnant final.

Exactement. Ha ha ha.

-pour toi, c'est quoi la différence de travailler dans Apple et de gérer une entreprise ?

C'est bien entendu des responsabilités différentes, parce que d'un côté, c'est des grosses sociétés, on est un pion dans une société avec nos responsabilités mais, c'est totalement différent de gérer une société on a plus de responsabilité personnelle vis-à-vis des employés. Donc vis-à-vis du salaire à la fin du mois, donc il y a, sans parler de responsabilité légale, il y a la responsabilité personnelle, je disais presque sentimentale. Avec Apple c'est plutôt une sensibilité professionnelle. Je suis employé, responsable professionnellement parlant. Avec ma société, j'ai presque une responsabilité sentimentale, parce que c'est moi qui l'ai créée, c'est mon bébé. Donc je veux que ça grossisse, je veux que les employés soient heureux, et que tout le monde en profite, c'est gagnant-gagnant. S'il y a quelque chose qui va pas chez Apple, donc ça va pas, ça va pas on avance. Si c'était ma société, ça me touche encore plus, c'est très personnel.

-et avec ton agence de voyage, c'est pareil ? Combien de salariés as-tu ?

Alors l'agence de voyage c'est un peu différent. Je suis associé avec CCITS, China Commercial International Travel Service, une grosse agence de voyage chinoise. Eux s'occupent de la partie voyage, c'est équivalent d'une licence de l'agence de voyage en Chine pour nous. Car nous on ne peut pas avoir la licence de voyage en Chine. On leur apporte de la marque, nous on s'occupe de marketing, on leur apporte des clients, eux ils nous payent.

-le travail avec eux, tu le sens compliqué ?

Non. En fait c'est des franchises. Nous on travaille avec une franchise, c'est une relation vraiment business avec business. C'est pas plus compliqué, simplement comme toute relation business. Il faut faire attention au niveau contractuel etc. mais bon, il n'y a pas de difficulté là-dessus. Pour le moment.

-j'ai entendu tout à l'heure que tu as parlé du terme Guanxi, comment tu le vois ?

Alors moi ce que je vois, étant que français, quand on lit les journaux, ils disent souvent attention les Guanxis, les Guanxis et les Guanxis. En fait, ça existe partout dans le monde, en France, il y a aussi des relationnels, c'est du piston. On appelle ça le piston en France, c'est pareil, c'est exactement pareil. La différence avec la Chine c'est, ici le niveau est encore plus haut, au niveau gouvernement. Donc il y a encore plus de relation de gouvernement, mais en France c'est pareil. Le piston avec le maire de la ville, et ça existe tout le temps. Pour moi, c'est exagéré. Quand on dit attention en Chine c'est Guanxi, Guanxi et Guanxi. Non. Les Guanxis sont comme en France, c'est pareil. Ça peut aider, mais ça peut être dangereux aussi. Et ça existe partout. C'est une notion qui est exagérée. Le plus important, c'est d'avoir pas cette notion du Guanxi, mais une notion de relation professionnelle et saine, qui permet d'ouvrir beaucoup plus de portes professionnelles.

-donc si tu le définis, tu mettrais un symbole égal entre le Guanxi et le piston ?

Oui, nettement oui. Alors il y a des gens qui disent non parce qu'en France le piston c'est beaucoup plus léger. Moi je dis que ce n'est pas vrai. On vient de voir Mme l'Oréal, qui a eu un petit piston pour payer un peu moins d'impôt. C'est pareil. Simplement on ne voit ou on n'en parle pas de la même façon. La Chine c'est tellement grand que, voilà, une ville comme Pékin c'est la taille de l'ensemble des grosses villes françaises. Donc c'est forcément multiplié. Moi j'ai grandi dans le Var, les pistons, il y en a. les pistons pour le marché publique, construire un nouveau lycée, il y a beaucoup beaucoup de piston, beaucoup d'argent, des voyages qui sont offerts... pareil, pareil.

-c'est quoi ton attitude ?

Mon attitude c'est bien entendu comme on a tous relation humaine, le relationnel est important. D'accord. Là où je suis contre c'est la partie pas légale : donner de l'argent ou ce genre de chose. Par contre le relationnel c'est évident qu'on préfère avec les gens qu'on connaît à qui on a confiance et qui nous apportent quelque chose. Je suis pour



quand cela nous apporte positivement, et que ce soit fait légalement. Je suis contre quand c'est pas légal. Par contre ce qui est évident c'est quelque chose qu'on ne peut pas nier. C'est la nature humaine. On travaille tous avec le Guanxi et avec du relationnel. La preuve, si tu es là aujourd'hui, parce que je connais Kc, qui me connaît et hop ! Point. Je pense que tu n'as pas payé pour avoir mon nom. (ha, ha ha) si oui j'en veux la moitié. (ha ha ha) le fait de mettre des enveloppes, tout ça. J'ai été à Shanghai un chinois voulait m'acheter, en allant jusqu'à aller dans une Ktv avec la cocaïne sur la table,

-oh là là

Oui, oui, oui. Mais beaucoup de cocaïne, il y avait plein de monde, j'ai dit non, non, non. Je ne fais pas ça. Si, ah si, va y. pour leur dire que je vais toucher à ça, et j'ai dû en fait jouer sur le lourd, je leur ai dit que si je commence à toucher avec mon grand nez, je vais tout vous prendre. Après ils ont rigolé : c'est vrai, et c'est bon. Je me suis sauvé. Mais à la fin, quand on est parti, ils m'ont sorti des billets : tu ramènes la fille à l'hôtel. Tu prends la fille, tu l'amène à l'hôtel, c'est moi qui paye. Je dis non. Ils avaient essayé. Ils savaient si j'avais accepté, le lendemain, la réunion, on me tient. Ça ce n'est pas bon.

-qu'est-ce qui se passe le lendemain ?

Alors là c'était pour Apple, l'avantage qu'on travaille pour une grosse société, c'est que si ça ne te plaît pas, tu ne le fais pas. Et je peux clairement ce pour quoi je ne fais pas et j'ai expliqué clairement pourquoi je ne l'ai pas fait parce que j'ai refusé d'être payé. Voilà. Donc je n'ai pas de responsabilité financière. Pour ma société, c'est différent, il faut que je gagne, sinon on meurt. Dans ce cas, j'aurais réfléchi différemment. Je ne peux pas dire comment j'aurais réagi mais c'est évident qu'on va réfléchir différemment. C'est évident. Mais bon, je n'ai pas eu le cas pour le moment (pour mon entreprise). Alors les français à Pékin pour moi il y a trois groupes de français. Il y a les gens qui sont dans les grosses sociétés comme Total, France télécom, ce sont des gens très arrogants. Ils vivent dans leur cercle, très fermé. Il y a des mauvais entrepreneurs, les gens très agressifs, qui croient qu'on est en Chine donc tout est permis, qui vous mentent, qui trichent, comme mes anciens partenaires. Il y a aussi des gens comme JB qui sont des entrepreneurs très propres, qui ont qu'une envie, c'est d'avancer, et ils savent qu'on avance progressivement, et on s'aide l'un et l'autre. Donc on n'est pas dans les mêmes marchés, lui il est dans la restauration et dans la location, moi je suis dans l'informatique, donc on s'aide mutuellement et on avance, sans aucune notion de jalousie ou de comparaison. Donc si on peut aider, on va le faire. Moi je suis pareil. Donc si ta copine elle cherche du travail, envoie moi son cv.

-je te remercie d'avance. Quand on parle du Guanxi, as-tu vécu de l'expérience du Guanxi ?

Comme je t'ai raconté l'histoire à Shanghai le Ktv, après il y a plein de problèmes avec des clients ou des revendeurs qui essaient de me soudoyer : soit par un très bon diner, ou j'ai un revendeur à Shanghai à chaque fois que je dine, il m'invite à diner, et sans par hasard chaque fois il a 2 ou 3 nouvelles commerciales très mignonnes qui viennent diner avec nous comme par hasard : je te présente une nouvelle commerciale, et manifestement c'est pas des commerciales, donc voilà qu'il essaie de, chaque fois, chaque fois. Ça je ne fais pas. Après suivant la communauté française, il y a plusieurs communautés, il y a la communauté des affaires, on s'entre aide. Donc là je suis hébergé dans un petit bureau parce que je le paye moins cher ; parce que voilà il voulait nous aider gentiment. C'est des échanges comme ça, des échanges de bons procédés.

- si on te demande de donner des conseils aux entrepreneurs qui souhaitent travailler avec la Chine ou venir en Chine, que dirais-tu ?

L'humilité, c'est vraiment la première des choses. C'est de ne pas croire que parce qu'on est français et on est les meilleurs, il y en a beaucoup ici, ils arrivent : *de toute façon les chinois sont nuls, moi je sais tout, je vous apprends. Je vais apprendre aux chinois.* Donc l'humilité. Et tout va vite mais aussi tout va très lentement. C'est-à-dire que les affaires, ça va très lentement, signer un contrat, il faut aller lentement, récupérer l'argent, il faut y aller lentement, mais quand il faut qu'on paye le salaire et il n'y a pas d'argent, là il y a des problèmes. Donc il faut faire attention à tout ça. La curiosité, il ne faut pas hésiter à être très curieux, mais pas être gourmand tout de suite. Je vois beaucoup de français qui arrivent ici : *je suis français, je suis ici à Pékin, je veux 5000 euros de salaires.* Oui mais tu sors de l'école, tu n'as pas d'expérience, tu parles moitié chinois, et tu veux 5000 euros, tu ne vauds pas autant qu'un chinois qui a 20 ans d'expériences qui a fait des études à l'étranger. Oui mais je suis français, il faut que je paye ma retraite, ma sécurité sociale etc. je lui dis bah reste en France. Donc il ne faut pas vouloir retrouver 100% de ce qu'on a en France. En France, on a un très bon système de sécurité sociale, ici, il faut tout payer par sa poche. Quand on est jeune et qu'on démarre, il ne faut pas cibler le salaire. En Chine un étranger peut très bien vivre avec 7000 kuai par mois. Je connais plein d'étrangers qui vivent très bien avec 7000 kuai par mois. Alors c'est sûr qu'ils ne vont pas au restaurant français tous les jours, qu'ils ne vont pas acheter des bouteilles de champagne tous les jours, etc., c'est sûr. Mais ils ont un bon appartement, c'est peut être mieux qu'à Paris ce qu'ils avaient avant. Ils ont une femme de ménage,

-même avec 7000 kuai ?

Bien sûr, moi ma femme de ménage, elle vient deux fois par semaine, je paye 40 euros par mois. En France tu ne payes peut être même pas une fois. Et elle a ma clé, deux fois par semaine, lundi et jeudi, et jusqu'à ce que tout soit propre, il n'y a pas de notion d'heure. Si des fois je sali la cuisine par exemple, ce n'est pas grave, elle nettoie tout, voilà. Donc tu vis bien ici. Donc il ne faut pas être trop gourmand. Il faut être curieux, il faut s'intéresser au pays, il ne faut pas vouloir vivre à la façon française. Il ne faut pas hésiter à manger un repas de 5 kuai, les Jiaozi (ravioli) c'est super bon et ça ne coûte que 5 kuai et ça nourrit bien.

-est-ce que le Guanxi est obligatoire ?

Non, moi je n'ai pas de Guanxi ; je suis arrivé, je ne connaissais personne. Simplement j'ai rencontré des gens, je suis sorti, alors c'est bien sûr quand on est à l'étranger, si on ne sort pas, on ne voit pas les gens. Donc il faut sortir, il y a beaucoup d'activités de networking qui sont adaptés à Pékin et il faut y aller. Il faut y aller, bonjour, bonjour, bonjour, et bonjour. Et après on commence à rencontrer des gens, il y a des relations qui comptent, on boit un verre, on discute. Moi j'ai fait pareil. J'ai discuté avec quelqu'un en disant, bah, je commence à créer ma société. Bah, tient, je te conseil d'appeler un tel, je connais bien ce type, appelle le. Et puis voilà. Sans Guanxi, le fait qu'on soit tous les deux du sud, c'est un marseillais, et bah : ah, du sud, super, allez, on va boire un coup de pastis ensemble quoi. Et boom ! C'est pour ça la notion du Guanxi c'est fait pour, c'est fait pour vendre des bouquins. Pour des personnes qui savent bien écrire un bouquin sur Guanxi en Chine et les gens achètent, mais derrière il n'y a rien quoi. C'est du relationnel, c'est humain. C'est ma façon de penser.

-est-ce que tu penses à toucher un autre domaine en Chine ? Parce qu'on dit il y a beaucoup d'opportunités ?

Très honnêtement, oui. Pourquoi ? parce que quand je te disais tout va vite en Chine, même si tout va lentement, il y a un dynamisme qu'on envie et qu'on a une énergie des fois qu'on ne fait pas attention. Tu connais une expression : qui trop embrasse mal étreint. Ça veut dire, si tu embrasses quelqu'un, si tu fais trop, tu étreins mal. C'est-à-dire que si tu veux faire trop de choses en même temps, mais tu en fais mal. Donc il y a plein d'idées, à ouvrir des restaurants, des sociétés de site Internet etc. j'ai plein d'idées, on doit faire attention, parce qu'on ne va pas tout faire. On n'a que deux mains, on ne peut pas tout faire, mais par contre, oui, je suis ouvert à toute idée.

-par contre, la relation par exemple avec Kc, tu le considères un Guanxi ?

Non, je considère comme, pas un ami parce qu'on ne se connaît pas suffisamment, c'est-à-dire qu'on se voit pour parler de business, on ne va pas faire la fête ensemble, on n'est pas ami dans ce sens-là. Je le considère comme une relation professionnelle. Voilà. Pour moi, ce n'est juste qu'une relation professionnelle, après si c'est la traduction du Guanxi, pourquoi pas, mais pour moi, c'est juste une relation professionnelle. Ça dépend comment définissons nous le terme Guanxi. Pour les étrangers, le Guanxi c'est très mystérieux, mafia, c'est les enveloppes sous la table, les filles etc. mais en fait le Guanxi est défini pour la relation professionnelle. Après il y a des gens qui sont malhonnêtes et les gens honnêtes, chacun a sa façon. C'est pour ça je dis le Guanxi c'est fait pour écrire sur le papier quoi.

-d'accord, bon je vous remercie bien.

Avec plaisir.

## Interview 10–AirBus Chine

Interview réalisé à : Tianjin

Statut professionnel : employé de société européenne expatrié à Tianjin

Domaine d'activité principale de société : aéronautique

-Bonjour, est-ce que tu peux te présenter un peu ?

Airbus, là où je travaille. Pour commencer, ça fait un an et demi que je suis en Chine. Je suis resté d'abord 6 mois à Shanghai, et là ça fait un an que je suis à Tianjin. Donc je travaille pour Airbus ici, je travaille pour le département des essais en vol. En fait c'est le département qui s'occupe de tester des avions quand ils auront fini d'être assemblés. Donc je suis en charge de tester les avions avant de les livrer au client, les clients chinois auxquels on vend des avions ici en Chine. Et moi donc je suis ingénieur dans ce département des essais en vol

-tout à l'heure, j'ai entendu que tu parles bien chinois, est-ce que tu as appris le chinois avant que tu viennes en Chine ?

J'ai commencé le chinois quand j'étais étudiant, j'en ai fait pendant 2 ans. Et puis, après quand je suis arrivé en Chine, à Shanghai j'ai fait un semestre de chinois, et pendant 1 ou 2 semaines, j'ai rattrapé tout ce que j'ai fait pendant deux ans en France quand j'étais encore étudiant. C'est surtout le cours de chinois intensif à Shanghai qui m'a fait progresser en chinois. Et après depuis que je suis ici à Tianjin, je travaille avec des collègues chinois aussi. Tous les jours je parle chinois, je travaille aussi en chinois, je travaille en anglais, en français et en chinois. Donc le chinois, ce n'est pas juste le chinois que je sorte dans la rue, c'est aussi le chinois qu'on parle au bureau.

-à l'usage professionnel.

Voilà

-alors, le fait que tu as choisi le chinois comme une autre langue étrangère lorsque tu faisais tes études, est-ce que ça veut dire que tu voulais déjà venir en Chine ?

Oui, alors juste pour préciser, j'étais en Angleterre et en France, parce que j'ai fait mes études en Angleterre et un petit bout en France, surtout en Angleterre. Et euh oui, quand j'étais étudiant, je me suis intéressé déjà à la culture asiatique et en particulier la culture chinoise. Et donc je savais qu'un jour j'aimerais bien aller en Chine et je ne savais pas exactement quand. Oui j'avais pensé que j'allais venir avant.

-après comment t'as pu venir ?

Alors c'est un peu compliqué mais je peux bien expliquer, j'essaie de faire ça de manière la plus claire possible. Une fois que j'ai été diplômé de mon université, Imperial Collège à Londres, j'ai commencé à travailler en France pendant 6 mois. Et là le projet sur lequel je travaillais avait des retards. Et donc il s'est arrêté temporairement. Et donc à ce moment-là on m'a proposé de travailler sur un autre projet qui ne m'intéressait pas, donc j'ai dit à mon entreprise que j'allais partir 6 mois en Chine pour apprendre le chinois et ensuite revenir pour reprendre le projet. Et puis finalement au bout de 6 mois en Chine, j'ai décidé de démissionner de mon entreprise où j'étais, parce que je voulais rester en Chine travailler, et avec l'ancien contact, j'ai pu reprendre le contact avec airbus en Chine et j'ai trouvé un travail avec eux. En fait je suis venu de moi-même en Chine, c'est pas l'entreprise qui m'a envoyé en Chine. En fait c'est moi-même qui ai décidé de venir en Chine et une fois que j'étais en Chine, j'ai décidé de rester et de trouver un travail sur place.

-Et donc t'as trouvé Airbus.

Oui.

-et ça t'a plu ?

Ah oui, bien sûr. Ça me plaît toujours beaucoup et ça me plaît parce que j'aime bien déjà voyager, découvrir de beaux pays, et la Chine, c'est un pays particulièrement intéressant ; c'est tellement grand et il y a énormément de chose à découvrir, et c'est un pays très spécial et c'est en même temps un pays qui va devenir un acteur majeur dans le monde dans les années qui viennent, et elle l'est déjà. Donc ça, ça me plaît beaucoup et donc mon travail me plaît beaucoup ici. Donc pour moi tout est très bien. Et puis comme je travaille dans l'aéronautique et puisque je transfère ma carrière dans ce domaine-là dans l'aéronautique, donc tout ce qui est la construction de l'avion, la vente des avions, la Chine est un pays qui sera encore une fois un acteur majeur, et ici sera l'un des plus gros marchés pour les avions dans les années qui viennent.

-Et dans ton travail, tu as des contacts avec les chinois.

J'ai deux niveaux de contacts en fait. Le 1<sup>e</sup> niveau c'est contact direct avec des collègues chinois, et les autres qui travaillent sur le site d'Airbus. Parce qu'il faut savoir c'est que chez Airbus à Tianjin, il y a aussi à Beijing. A Tianjin, il y a peut-être 500, 600 employés, et sur les 600 employés, il y a 400 chinois en gros, et 200 étrangers. Donc il y a beaucoup beaucoup de chinois. Il y a 2/3 du total. J'ai des collègues directs avec qui je travaille tous les jours et les collègues aussi des autres départements, et le 2<sup>e</sup> niveau c'est aussi dans notre département d'essai en vol, on a des contacts avec des mondes extérieurs. On a des contacts avec l'aviation civile chinoise. Le militaire, l'aviation militaire et les autorités de l'aviation civile aussi. Puisque nous faisons des essais en vol, on doit coordonner quand on va voler dans les espaces aériens, autour de Tianjin et de Pékin, il faut qu'on coordonne nos vols et nos activités avec l'aviation civile et avec le militaire. Donc on a des contacts en permanence avec eux et on a de l'occasion de se réunir avec eux, on a des réunions pour discuter des points à améliorer, et de la façon facile de procéder pour tout le monde parce que sinon faire voler des avions dans un espace qui est utilisé à la fois pour des avions civils de Chine et des militaires, c'est pas facile à coordonner. Donc il y a toujours un moyen d'améliorer des choses, d'améliorer l'espace, d'améliorer les coordinations entre deux autorités. Et la 3<sup>e</sup> chose c'est que nous avons un contact avec l'aéroport de Tianjin. Parce qu'on utilise les pistes d'atterrissage qui sont sur le terrain de l'aéroport de Tianjin, parce qu'on est obligé de communiquer avec eux pour utiliser leur piste, et faire l'examen de leur piste etc.

-quelle est la grande difficulté de communication avec ces trois parties extérieures ?

La grande difficulté il y en a plusieurs en fait. Il y a plusieurs choses. Une des difficultés qui n'est pas évidente c'est qu'en Chine la hiérarchie, la relation de la hiérarchie n'est pas la même qu'en Europe. Donc si on pose une question à quelqu'un qui travaille dans un département pour l'avion civil, il ne pourra pas prendre de décision ou donner une réponse de lui-même. Il va souvent répondre qu'il lui fallait demander au chef. Parce qu'il n'a pas de pouvoir de prendre l'initiative pour son chef. Parce que la différence est qu'en Chine le patron est vraiment très très très important. Et on ne peut pas dire des choses pour son patron. Il ne faut pas dire des choses à la place de son patron. En France le patron est important mais ne l'est pas autant qu'en Chine. La relation entre le patron et l'employé n'est pas la même chose.

-on ne peut pas, ou on ne veut pas ou ..

C'est dans leur culture, oui, on ne peut pas. Ce ne serait pas bien vu. Souvent on se réunit, - le problème concrètement par exemple - souvent on s'est réuni avec eux, et les gens qui présentent ne peuvent pas donner de la décision. Il est difficile d'obtenir de l'information si on ne demande pas de chef à ce sujet-là. Non, on ne peut pas obtenir de l'information. Ensuite la 2<sup>e</sup> chose, on se rend compte qu'en Chine, la façon de faire des contrats ou designer un accord ne passe pas uniquement par les réunions sérieuses dans un bureau. Il faut savoir que ça se passe aussi dans des activités en dehors du travail : des dîners, ou des... ça c'est quelque chose quand on ne sait pas, c'est... il faut le savoir, sinon on peut se trouver difficile de signer un contrat. Mais le problème c'est que quelques fois c'est un peu compliqué parce que, par exemple quand on communique nous avec l'aéroport, on signe un contrat avec eux, on a déjà signé des contrats avec eux il y a plusieurs années. Et après quand tu veux renouveler ce contrat, dès qu'on a une question, on ne sait jamais si le fait de faire une réunion formelle va suffire. Il faut trouver un accord sur un détail ou sur ... on ne sait jamais, le problème est que c'est un peu aléatoire, on ne sait pas s'il va falloir encore les inviter à dîner, ou s'il faut faire... il n'y a rien qui est écrit noir sur blanc. Tu vois ce que je veux dire. Par rapport à l'Europe, parce qu'en Europe, on veut changer un contrat, on invite les personnes à faire la réunion, on fait la réunion, chacun dit ok, voilà ce qui a été décidé hop, on signe et c'est bon. On n'en parle plus. Alors qu'ici, c'est vrai que quand on veut modifier le contrat un peu ou changer quelques choses, on fait une réunion. Mais ça ne suffit pas. Après il faut en reparler, on ne sait jamais à quel moment on a dit oui ou non, c'est difficile de savoir à quel moment c'est fini quoi, et la décision est prise et c'est ok.

-mais pourtant, vous avancez bien. Alors comment allez-vous vous rassurer ?

On a signé des contrats bien sûr, mais ça a donné beaucoup d'efforts, beaucoup de temps aussi. Du temps et de l'effort. Ça c'est la 2<sup>e</sup> chose. Et puis on se rend compte aussi que de temps en temps, il faut écrire des choses noir sur blanc ou alors de temps en temps il faut juste appeler au téléphone des autorités ça suffit pour débloquer quelques choses. On ne sait jamais à quel moment il faut faire quoi, c'est jamais très clair. Même les chinois eux même, les collègues chinois avec qui je travaille, eux même ils ne savent pas toujours exactement de quelle façon prendre. Donc ça c'est la 2<sup>e</sup> chose. Et la 3<sup>e</sup> chose aussi c'est qu'il y a souvent des pressions, c'est-à-dire quand on s'adressait aux autorités de l'aviation civile, et qu'il y a un problème, elles vont nous dire, oui il y a un problème, mais elles ne vont pas nous donner forcément la raison exacte, parce que des fois c'est peut-être des militaires derrière qui mettent un peu la pression, c'est pas très clair ce que je dis, enfin, le 2<sup>e</sup> problème n'est pas vraiment un problème, c'est lié à la culture chinoise. C'est le fait de ne pas perdre « Mianzi ». Ça fait partie de la culture asiatique, la culture



chinoise. Mais quelque fois, ça amène à des situations un peu bizarres, parce que justement, il ne peut pas perdre la face, il ne va pas dire la vérité ou il ne va pas expliquer, mais nous on ne peut pas connaître la vérité si lui il ne dit pas. On est obligé de passer par une autre voie un peu annexe pour essayer de comprendre en fait ce qu'il veut dire et comprendre quel est votre problème.

-peux-tu préciser un peu, je ne vois pas comment et pourquoi ils perdent la face s'ils parlent directement avec vous ?

Par exemple, ils arrivent dans l'utilisation des espaces aériens pour nos avions, il y a un avion qui n'a pas suivi la route qu'on lui a donnée, le contrôleur de l'autorité civile nous a dit : attention, votre avion, il n'a pas suivi la route comme on lui avait donné. Mais nous on sait qu'on l'avait suivie, on a la preuve etc., et cette personne même si elle sait que ce n'est pas vrai, elle le sait parce qu'elle a vu qu'on a suivi la bonne route mais en fait, c'est les militaires qui eux ont dit : non, nous on l'a vu pas suivre la bonne route. Et les militaires ont dit à l'aviation civile : eh, ils n'ont pas suivi la bonne route. Même si l'aviation civile, elle a vu sur son écran que nous on a suivi la bonne route. Elle va quand même nous dire : non, non, vous n'avez pas suivi la bonne route. Parce que les militaires, ils sont très importants. Ils lui ont dit ça. Donc parce qu'il ne peut pas perdre la face, il ne peut pas contredire ce que dit le militaire, il est obligé de dire ça.

- ça veut dire : contredire ce que dit le militaire, prouve que le militaire a fait l'erreur ?

Oui, le militaire perd la face et lui aussi perd la face. Donc ce n'est pas bon, donc forcément c'est un exemple concret et il y en a d'autres. Et je veux dire quelque fois c'est difficile d'obtenir une information claire et qui est juste et qui est vraie. Parce que souvent la façon d'exprimer soit pour ne pas perdre la face, on ne va pas exactement dire la vérité, donc on va l'exprimer différemment et donc nous il faut chercher un moyen de comprendre exactement ce que ça veut dire. Mais ce n'est pas facile. Donc voilà, pour moi c'est ça les grosses difficultés.

-mais lors de la réunion, as-tu repéré que le rôle des employés chinois est de prendre des notes, obtenir de l'information, et après, ils vont transférer tout à leur patron ?

Oui, c'est vrai, mais le problème est que, quand on communique avec des gens, plus il y a des intermédiaires, plus l'information elle est brouillée, elle est transformée. Donc ça veut dire qu'il y a souvent beaucoup d'intermédiaires, c'est ça le problème.

-qui sont ces intermédiaires ?

Entre le patron et la personne qui vient à la réunion, il y a peut-être 1, 2 ou 3 personnes. Donc celui qui vient à la réunion, il va noter l'information, il va dire à la personne 1 à après la personne 1 à va dire à la personne suivante. Et la suivante, elle va dire au patron. Mais le temps que l'information va jusqu'au patron, c'est plus du tout la même chose, parce que chacun interprète de la façon différente donc. Et quand on travaille dans l'aviation il faut être très très précis, on ne peut pas faire du « dagai » à peu près quoi.

-pourquoi le patron ne vient pas ?

Je ne sais pas, j'aimerais bien le savoir. Peut-être lui il a de temps en temps trouvé autre chose, ou peut-être il trouve que c'est pas assez important pour lui il doit venir. Comme lui, c'est un patron de très haut, il va dire que c'est juste une petite réunion, c'est pas important que je vienne.

-et du côté français, qui est-ce qui est présent dans la réunion ?

Il y a des patrons,

-c'est-à-dire il y a des patrons français, mais le patron chinois ne se présente pas ?

Il y a d'autres patrons. Les gens, dans la dénomination des statuts, il y a toujours des managers, il y a beaucoup beaucoup de managers, on ne sait jamais quel est le vrai patron, ou le plus grand des managers, et ça c'est euh, je l'ai vu tout le temps. Il y a toujours l'adjoint manager, l'adjoint de l'adjoint de manager, le manager pour tel truc, le manager pour l'autre, on ne sait jamais qui est celui qui prend la décision. Ils sont tous managers. Mais je pense que ça c'est une différence de culture, mais il faut le savoir quoi. Mais ça dépend de l'importance de la réunion, on a des réunions très très importantes et on arrive quand même à avoir des patrons qui viennent.

-pour avancer le contrat, quels sont les éléments les plus importants pour vous ?  
Comment avez-vous pu avancer le contrat avec la Chine ?

De la patience, du temps, et dans l'entreprise, il y a des gens, notamment des chinois, qui font le lien entre le gouvernement et l'entreprise. C'est-à-dire chez Airbus, il y a des gens qui sont, on appelle des affaires gouvernementales, ils travaillent pour le département des affaires généralement et qui sont le lien intermédiaire entre le gouvernement et notre

entreprise. Donc ce sont des gens qui connaissent très bien la façon de s'exprimer avec le gouvernement chinois, qui connaissent la façon d'organiser des choses, et qui permettent de faire le lien.

-c'est aussi le consultant culturel ?

On peut l'appeler comme ça mais c'est plus que ça. Oui, c'est un peu ça mais bon. Lui il a d'autre choses à faire. Il n'est pas toujours là pour nous. Pour les très grosses réunions, on le met, et il travaille avec nous, mais au jour le jour, c'est nous même qui avec le chinois devons apprendre de faire correctement. Je vous précise que chez Airbus ce n'est pas seulement français et chinois

-oui, c'est européen.

C'est l'allemand, espagnol, anglais, français, voilà, la difficulté c'est surtout, c'est la différence de la relation en hiérarchie, la face, pour moi ces deux-là qui est ... par exemple pour donner un autre exemple précis, quand on a des réunions importantes avec les militaires et l'aviation civile, on a déjà eu plusieurs réunions avec eux. Et on présente des données pour faire un bilan des 6 derniers mois ou de l'année qui passe. La façon dont on présente des données, on ne peut pas les présenter directement telles qu'elles sont. C'est-à-dire, s'il y a des choses qui ne sont pas très bien, pas positives, on ne peut pas les présenter de manière très claire. Il faut d'abord qu'on montre, ça c'est un peu normal aussi, en Europe c'est pareil. On doit d'abord présenter des choses positives, et ensuite présenter des choses négatives, mais les choses négatives en les limitant en maximum. Mais le problème c'est que ça ne présente pas forcément la réalité des choses. Il y a certains cas où nous, parce qu'on sait qu'on ne peut pas faire perdre la face, comme à la réunion, il y a certains acteurs, on ne peut pas présenter les données telles quelles mais on doit les présenter différemment mais le problème c'est que on ne fait pas passer le message exactement comme on devrait le faire passer. C'est pas toujours facile.

-c'est quoi la différence de travailler du militaire chinois et de l'aviation civile chinoise.

La différence est qu'avec le militaire, on sent que les militaires ont plus de poids. C'est eux qui sont plus importants, qui sont au-dessus du civil.

- Connais-tu le terme Guanxi ?

Oui, bien sûr.

-depuis quand tu le connais ? Comment ?

Je le connais depuis que j'arrive en Chine. Je pense que c'est un terme que tout le monde, en Chine, c'est très important le Guanxi, donc dès qu'on arrive en Chine, je pense qu'on comprend très vite qu'est-ce que ça veut dire.

-ta première expérience par rapport au Guanxi ?

Avec des chinois ou

-peu importe, ta première réaction,

Pour moi Guanxi est dans le monde, partout important. Mais en Chine c'est encore plus important que dans les autres pays.

-Parce que ?

Peut-être ça fait partie de la culture, c'est à dire quand on veut travailler en Chine, on veut avoir des clients, ou pouvoir trouver un travail ou pouvoir faire avancer son business, son entreprise, en passant par des voies plus officielles, on mettra plus des voies non, on se faire vendre de ses contacts, ça ira plus vite, on aura plus vite l'information qu'on veut, on pourra plus vite signer des contrats, et on pourra plus vite trouver des clients, je pense que c'est très important.

-comment tu définis ce terme ?

En un mot, c'est des contacts, c'est la capacité d'utiliser ses connaissances, plus personnelles, pour avancer dans la ... en une phrase, c'est pas facile, alors c'est l'utilisation de connaissances personnelles et professionnelles pour pouvoir avancer dans sa vie professionnelle.

-par qui tu as connu ce terme ?

Par des amis chinois et étrangers. Parce que tout le monde en parle tout le temps. C'est pas par une personne en particulier. Dès qu'on arrive en Chine et qu'on est baigné dans la culture chinoise, ça va de soi. On apprend naturellement. C'est pas quelqu'un un jour qu'il m'a dit, tient, je vais t'expliquer ce que c'est le Guanxi. c'est quelque chose au jour le jour, on comprend. On le vit et on l'apprend par l'expérience.

-comment tu le vois ? Pour ou contre ?

Je ne le vois pas particulièrement négatif pour moi parce que ce n'est pas quelque chose qui bloque le développement de la Chine. Surtout je m'adapte quand ça existe. Mais je pense que de temps en temps, le problème c'est que si tu n'as pas du Guanxi, tu ne peux rien faire, et je trouve ça dommage. Ça défavorise les gens qui n'auraient pas forcément du Guanxi. Le problème est que dans le futur, ça va peut-être poser inégalité entre les gens, si on a beaucoup de contacts, on va réussir, et d'autres gens, si on part de rien, et si on n'a pas du Guanxi, on peut rien faire. Il ne faut pas que c'est trop fort, parce que quand ce soit trop fort, ça laisse peu de chance pour les gens qui n'ont pas du Guanxi.

-est-ce que depuis que tu es en Chine, as-tu profité du Guanxi ? Dans ta vie personnelle ou professionnelle ?

Dans ma vie personnelle, j'ai profité des Guanxis mais pas avec des chinois. C'est avec des européens, moi je travaille dans Airbus. Par exemple, j'avais déjà travaillé avec quelqu'un, avec le chef actuel en France. Je savais qu'il allait travailler en Chine et donc en le recontactant, je lui ai proposé de venir le voir justement et c'est comme ça que j'ai pu avoir le poste que j'ai actuellement chez Airbus. Mais sinon, dans le travail, indirectement oui. Parce que par exemple dans mes collègues chinois, pour des questions que l'on a d'ordre général des essais en vol pour tester des avions quand on a des questions sur l'opération des aéroports ou des questions sur n'importe quoi pour l'information des ingénieurs, alors lui, ce collègue-là ayant du Guanxi dans l'aviation civile, il peut toujours appeler quelqu'un qui connaît dans tel domaine pour avoir une réponse. Oui comme ça, tous les jours professionnels, ça se fait.

-depuis que tu es en Chine, à part d'obtenir ton poste actuel, quel autre avantage tu as eu ?

Je ne sais pas, par exemple pour trouver de l'appartement, ça peut toujours servir aussi d'avoir quelqu'un qui connaît peut être des propriétaires. J'ai entendu si tu fais quelque chose de pas bien et tu t'es fait arrêté par la police, si tu connais quelqu'un qui connaît la police, ça peut t'aider. Il y a toujours un moyen de s'arranger. Le Guanxi est plus important qu'en Europe et le Guanxi est présent dans tous les niveaux de la société et beaucoup plus ancré dans la culture. Ça veut dire, pour n'importe quel sujet, on peut discuter, appeler certaines personnes pour arrondir les angles et d'aider à trouver une solution. Alors que dans les autres pays du monde, Guanxi se sert aussi beaucoup, mais il y a des moments où une loi est écrite noir sur blanc que si c'est comme ça, c'est comme

ça et c'est pas autrement. Alors ici, il y a la loi, certes, et il y a aussi le Guanxi et la discussion, on peut toujours trouver un truc autour,

-alors à ton avis, ça existe en France,

Ça existe aussi mais pas aussi profondément. Le Guanxi en Chine est incrusté dans tous les niveaux de la société en France, c'est différent.

-est-ce que t'as eu de l'expérience par rapport au Guanxi en France ?

Oui, oui, bien sûr, quand j'étais en France par exemple pour trouver des stages, quand on a dans la famille des gens de la famille qui connaissent les personnes qui travaillent dans telle entreprise et qui peuvent nous aider à trouver des stages.

-est-ce que tu vois qu'en France, un jour ça fonctionne partout avec le Guanxi ?

Non, je ne pense pas. Pour résumer en fait, la différence entre Chine et France, pour moi, c'est au niveau professionnel et personnel, c'est partout. Alors que dans les autres pays du monde par exemple en France, le Guanxi est surtout professionnel, pas pour le personnel.

-pour ceux qui s'intéressent à la Chine, qui souhaitent venir, travailler ici en Chine, que recommanderais-tu ?

Je leur recommanderais de venir, tout simplement, parce que c'est une super expérience. Ça permet d'apprendre beaucoup sur soi et sur le reste.

-est-ce qu'il faut se préparer au Guanxi, et être prêt au Guanxi avant le départ pour la Chine ?

Je pense que si on veut venir en Chine dans un but professionnel uniquement, et encore si on veut faire sa propre entreprise, oui, il vaut mieux l'avoir, pour moi c'est très important. Par contre si on veut venir étudier, là c'est pas la peine. Parce que justement, le fait d'étudier ici, ça permettra d'ouvrir des contacts et des Guanxis. Si on veut monter son entreprise en Chine, avant de venir, il vaut mieux avoir des Guanxis. Oui. Bien sûr.

-c'est-à-dire si on vient pour des études, on a le temps de se préparer du Guanxi sur place ?

Exactement.

-bon. Merci beaucoup.

## **Interview 11 – C’est la vie**

Interview réalisé à Tianjin

Statut professionnel : entrepreneur à Tianjin

Domaine d’activité principale de l’entreprise : boîte de nuit & restauration

Bonjour, vous avez une entreprise en Chine ?

Moi, j’ai eu une société avec un associé français et une associée chinoise que maintenant je n’ai plus. Et maintenant je travaille pour un chinois et je vais m’associer avec lui l’an prochain.

- ça fait combien de temps que vous êtes en Chine ?

5 ans.

-pourquoi la Chine ?

Parce que quand j’étais en France, tout le monde parlaient de la Chine comme le pays du futur comme le pays qui va se développer. Donc j’ai choisi la Chine.

-vous avez appris le chinois avant de venir en Chine ?

Non. Pas un mot.

-ah bon ? Même pas bonjour ?

Non, même pas bonjour.

-Tianjin est votre première ville ?

Oui. En fait j’avais un stage de fin d’études, j’ai fait une maîtrise informatique et gestion, et j’ai trouvé un stage en Tianjin, et donc voilà.



-Dans quelle société ?

C'est une jeune joint-venture entre une société américaine et une société à Tianjin dans le domaine du développement médical.

-depuis quand avez-vous créé votre propre société ?

On a créé la société en décembre 2005, et ça faisait six mois que je suis en Chine.

-C'était quoi l'activité principale ?

La restauration française. J'ai l'ai créé avec un français et un chinois. Et là depuis six mois, je suis associé avec deux chinois pour une société de consulting aux investisseurs étrangers. Et à la fin de l'année, je serai associé avec un chinois pour tenir la restauration et le bar.

-pourquoi vous aviez envie de vous associer avec un chinois pour le restaurant ?

C'était obligatoire. Parce que les capitaux n'étaient pas suffisants pour avoir une société de capitaux 100% étranger.

-donc c'était juste au niveau financier que vous vouliez vous associer avec une chinoise ?

Au niveau légal, la société devrait être une société chinoise pour la raison de taxes et autres. C'est quand même plus facile en Chine de tenir un restaurant

-par quel moyen avez-vous investi dans ce restaurant ?

On a fait un transfert de capitaux depuis la France, vers Hongkong et puis la Chine continentale. Et puis on a retiré de l'argent et déposé dans le compte chinois.

-vous avez la preuve de cet investissement ?

Non. C'est une confiance mutuelle.

-ça s'est bien passé ?

Oui, ça c'est bien passé. S'il n'y a plus de restaurant, ce n'est pas pour la raison de, comme a eu Danone, ça a été un problème de business pour que le restaurant a été vendu à des gens parce que le business n'était pas suffisant pour passer la totalité d'énergie dessus.

-quelle est la difficulté que vous avez rencontrée lors de la création de ce restaurant ?

Il y a eu peu de difficulté parce que la chinoise était très efficace et ça s'est plutôt bien passé. Les vraies difficultés qu'on a eu c'était des difficultés fonctionnelles liées au restaurant et la clientèle n'était pas suffisante par rapport à ce qu'on voulait faire. On n'a pas rencontré de gros problèmes en Chine face à l'administration. Les 3 problèmes qu'on a eu si je me souviens bien, le premier c'était avec le bureau du feu qui est venus nous demander de déplacer des extincteurs etc. et en fait on a jamais fait et ils sont jamais revenus.

-comment ça se fait ?

On a dit oui, oui, oui, oui, oui. J'ai dit qu'on vous appellera quand on l'aurait fait. J'ai appelé pour dire qu'on l'avait fait, et ils ne sont jamais revenus. Ils ne sont jamais passés pour vérifier.

-et vous l'avez fait ?

Non.

-vous avez une autre société dans le domaine de consulting ?

Oui. Et ça continue bien.

-et vous êtes toujours associé avec 2 chinois.

Toujours. Oui.

-avez-vous entendu le terme Guanxi ?

Oui, bien sûr.

-qu'est-ce que c'est ce terme pour vous ?

C'est les bonnes relations qu'il faut garder et construire avec les bonnes personnes. On a toujours besoins du Guanxi pour faire quelque chose.

-sans Guanxi ?

Non, sans Guanxi on ne fait pas de grande chose. On le fait mais ça coûte cher et ça prend beaucoup de temps.

-avez-vous de l'expérience, vous avez profité de votre Guanxi alors ?

Oui.

-vous pouvez en parler un peu ?

Oui, la boîte de nuit est un endroit où il y a souvent des problèmes, souvent, c'est pratique de passer un coup de fil pour éviter ou résoudre des problèmes. Avec des clients qui ont des histoires, si on veut appeler des polices, on sait trouver la bonne personne, les choses peuvent être résolues plus vite et beaucoup moins cher.

- ça veut dire que le Guanxi dont vous parlez c'est votre Guanxi avec la police.

Oui.

-comment avez-vous établi le Guanxi avec les polices ?

On se connaît. Une fois, 2 fois, 3 fois.

-dans quelles occasions ?

C'est par mon ami chinois qui est ami avec la police, etc. je n'ai pas envie d'entrer dans le détail, mais pour vous faire plaisir, je peux vous parler d'un autre restaurant. Un jour il y a quelqu'un du gouvernement qui travaille dans les antennes, on ne sait pas avec qui il a bu un verre, il a dit bon j'ai une boîte d'antenne, je te préviens qu'il faut me trouver un gros contrat. Et donc il y a des mecs du gouvernement qui ont arraché toutes les antennes de tous restaurants. Toutes les barres ont été arrachées dans la nuit. Il va falloir trouver le moyen de re-avoir de l'antenne, ça veut dire il faut repayer les 7000 euros avec la taxe etc. et donc ça s'est terminé en restaurant, karaoké, cartouche de cigarette, la bouteille de Baijiu.

-Ça vous a fait combien en tout ?

Un bon restaurant 100 euros, une bonne soirée et Ktv 100 euros, plus oui, 400 euros.

-c'est-à-dire avec 400 euros, vous avez pu éviter le problème de 7000 euros.

Oui. Donc voilà un exemple du Guanxi. J'ai payé ça en devenant ami avec un des employés de la personne qui avait contacté le gouvernement pour l'antenne. En fait il y a un employé chinois qui a dit pour nous : on est sorti avec des français, on a été dans la boîte des français, c'est pas facile pour eux etc. et voilà, peut-être il a fait autre chose.

-qui vous a conseillé de les inviter au repas ou Karaoké ?

Personne. On sait quand on arrive en Chine. On apprend très vite. Les gens qui ne comprennent pas, alors c'est dommage pour eux. Peut-être un des avantages d'avoir travaillé dans la boîte de nuit parce que j'étais confronté très tôt de passer des soirées, ou être invité par des gens qui ont de l'argent et un petit peu de pouvoir dans l'usine et sans être timide, quand je suis avec des gens qui sont plus importants que moi, je me tais et j'écoute. La Chine est l'école de la vie. Donc j'ai pas mal écouté, j'ai entendu pas mal de chose et j'en tire pas mal de conclusion.

-donc ça signifie que vous compreniez parfaitement le chinois.

Je ne parlais peut-être pas bien, mais comprendre c'est une autre chose. Pour comprendre c'est pas difficile.

-comment êtes-vous devenu ami avec ces gens à Tianjin ?

Un jour ou l'autre on est confronté à les rencontrer, à partir du moment où on échange des cartes de visite, ou quand il y a un nom d'une personne importante qui passe dans la conversation, j'essaie de me souvenir de ce nom, et quand on a l'occasion de les revoir, rien que de les saluer et de les appeler grand frère devant les copains, et ça, ça leur fait plaisir et voilà. Il vaut mieux se mettre complètement dans la culture chinoise.

-vous êtes plutôt content de votre Guanxi ici ?

On n'est jamais content de son Guanxi, on en veut toujours plus.

-comment vous voyez le Guanxi ? Positif ou négatif ?

Il n'y a pas négatif ou positif, c'est un fait. C'est comme il fait froid en hiver, et il fait chaud en été. Voilà. Si t'es pas content tu rentres en France. Moi je le vois comme ça. Si tu travaillais pour les français, il n'y aura jamais de Guanxi, tu fais la queue comme tout le monde aux administrations, et voilà. Maintenant on a moins besoin du Guanxi qu'avant. Il y a plus de règles, il y a plus de privé, on est plus libre.

- pensez-vous qu'en France, on fonctionne aussi avec le Guanxi,

Si un peu, mais pas comme ici. Avec le Guanxi, si on veut on peut faire sauter les factures de chauffage, je pense qu'on peut le faire mais je n'ai pas envie de perdre mon temps avec des gens avec qui je n'ai pas envie d'aide mais juste pour éviter de payer 100 euros par an. Moi je sais que j'ai des amis qui ne payent pas de chauffage.

-c'est quoi la différence, en France et en Chine ?

En France on peut réussir de grandes choses même si on n'a pas du Guanxi, en Chine ; il faudrait quand même du Guanxi si on veut réussir.

-maintenant, si vous avez des soucis, vous appelez tout de suite le secours de votre ami Guanxi ?

Il ne faut pas déranger les gens. Surtout les Guanxis, il ne faut pas utiliser n'importe quand, et de faire n'importe quoi en se disant bon, je vais appeler mon copain

-pourquoi ?

Il y a un quota du Guanxi. On peut l'utiliser, on peut l'utiliser, et on peut l'utiliser. Une fois que la personne qui nous a donné la main nous a donné tout le bras, c'est fini.

-si on vous demande de donner des conseils aux entrepreneurs qui souhaitent venir en Chine ?

Venez. Venez, il suffit de prendre son billet d'avion et y joindre son aventure. Etudier le chinois en France, ça ne servira à rien. Parce quand ils arrivent, ils ne vont rien comprendre. Apprendre à utiliser des baguettes, ça pourrait servir peut être au début au restaurant.

-qu'est-ce que vous avez fait pour faire venir des clients dans votre restaurant ?

Du bouche à oreille en plus des qualités du plat.

-il y avait combien de salariés dans votre restaurant ?

12 personnes. Un chef français et le reste chinois.

-c'est quoi la différence de gérer l'employé français et chinois ?

Les employés français auront plutôt tendance à faire ce qu'on leur dit de faire, oui, les employés chinois quand on leur dit il faut faire telle chose, il faut aussi leur dire pourquoi il faut le faire. De leur donner une bonne raison de le faire. S'ils considèrent que la raison n'était pas suffisante, ou la raison n'était pas valable, ils ne le feront pas. Une autre différence que je n'ai jamais vu, j'ai travaillé avant dans la restauration française, tous les gens espèrent un jour avoir la promotion, à être maître d'hôtel, ou être directeur ou chef de rang, il y a des chinois lorsqu'on propose, parce qu'on pense qu'ils ont des capacités, parce qu'ils parlent anglais, parce qu'ils avaient de bonnes relations clientèles, parce qu'ils comprennent le boulot. On leur dit bon, la semaine prochaine, tu diriges l'équipe : non. Pourquoi ? Parce que je n'ai pas envie d'être chef, je n'ai pas envie d'avoir tout cette prise de tête. Je n'ai jamais vu ça en France. Les chinois ici préfèrent le confort de...

-d'où viennent-ils, la ville de Tianjin ou de la campagne ?

Les deux. Il y en a qui viennent de la ville et aussi de campagne.

-vous savez pourquoi ils ont refusé ?

Oui, en fait, on les a convoqué parce qu'on aime bien rendre ce service ou de leur faire plaisir. On leur dit voilà, à partir d'aujourd'hui, on va doubler ton salaire, tu auras ta responsabilité tu seras un petit chef et puis, il te dit non. Pourquoi non, c'est oui. Non. Ça ne m'intéresse pas, je veux continuer à faire mon boulot comme ça et je ne veux pas faire plus pour plus d'argent. Et ce n'est pas le seul cas, dans la boîte de nuit, ça se produit très très souvent. Et on a proposé à d'autres gens pour d'autres postes mais aussi supérieur, ils refusent aussi. Ça c'est quelque chose de surprenant.

-moi aussi, je suis surprise. Ce n'est pas très chinois cette mentalité.

Voilà on a entendu que les chinois travaillent, travaillent pour monter en haut, mais, ça... Je pense que les jeunes qui viennent d'une famille qui a les moyens de leur acheter la belle maison, de leur organiser un mariage, ils n'ont plus envie de travailler ou de prendre plus de responsabilité. Tout ce qu'il leur faut c'est d'avoir un boulot qu'ils ne perdent pas trop la face. Voilà pas trop de stress, pas trop de pression. Ils ont envie de faire leur vie tranquille sans en faire de trop.

- puisque vous parlez de la face, comment voyez-vous l'histoire de la face en Chine ?-au niveau de la qualité de travail, y a-t-il une différence entre les français et les chinois ?

Les français en France ne travaillent pas, enfin ne travaillent pas comme les chinois. Par exemple, quand on communique avec la France mercredi, il n'y a personne à cause de RTT. Donc il faut attendre vendredi matin ou le jeudi soir pour avoir de la réponse. Vendredi après-midi, même pas la peine d'y penser car ils sont partis pour le week-end. Donc il faut attendre jusqu'au mardi matin ou lundi soir à cause du décalage d'horaire.

-quels sont les changements que vous avez repérés en Chine ?

Maintenant il y a beaucoup d'entreprises privées. Tout a changé. Avant avec la douane, il suffit de donner une cartouche de cigarettes. Maintenant c'est fini, même avec le Guanxi, il faut respecter les règles. Le Guanxi sert peut être pour les gros problèmes. Je n'en n'ai pas encore rencontré. Mais on a l'habitude de garder le bon Guanxi avec les gens pour quand, je ne sais pas.

-bon merci pour votre interview.

## Interview 12 - H!TANG

Interview réalisé à : Pékin

Statut professionnel : entrepreneur à Pékin

Domaine d'activité principale de l'entreprise : agence de conseil des affaires artistiques et culturelles

- Bonjour, racontez-moi svp pourquoi vous avez choisi la Chine ?

J'ai quitté la France quand j'avais 6 ans, on est parti 2 ans à Tokyo, et après 7 ans à Hongkong. Et à Hongkong j'ai appris le Mandarin, et j'avais un professeur de chinois qui était géniale, qui m'a raconté beaucoup d'histoires qui m'ont énormément plu, et en plus j'étais très attachée à Hongkong parce que j'ai vécu pendant 8, 7 ans, et c'était la période très importante dans ma vie. Quand je suis rentrée en France, j'avais qu'une seule envie en tête, c'était de retourner en Chine, y travailler et faire ma vie. Pourquoi la Chine, puisque à Hongkong, on parlait le mandarin, et donc j'ai fait des études à Langues'O à Paris. J'ai fait la langue et la civilisation chinoise et après j'ai fait du commerce international et du marketing, j'ai fini avec un master de marketing et de communication, quasiment tous les étés, je suis revenue en Chine pour des stages ou des missions professionnelle etc., et ça n'a fait que me confirmer dans mon choix, et donc dès que j'ai mon diplôme, j'ai trouvé un boulot à Pékin.

-c'était quoi votre premier boulot ?

C'était euh, donc j'étais VIE. Et donc j'ai été la directrice marketing pour la marque Bongrain qui en France est très connue pour « caprice des dieux », « tartare », « Saint Aigur », donc le premier mondial en spécialité fromagère, et en Chine Bongrain faisait des productions locales spécialisées pour le marché chinois. Donc j'ai fait ça pendant un peu plus de 2 ans. C'était très bien.

-c'était en quelle année ?

2003, 2004, jusqu'à mai 2005.



-et après ?

Et après j'ai voulu, le chemin a été un peu compliqué. J'ai cherché du travail dans le domaine de la production artistique, notamment au niveau de la musique, et en fait, comme en même temps, j'étais très active sur différents projets, artistiques, et pas seulement dans la musique, mais c'est dans le théâtre, la danse, etc. etc., et du coup en fait, toute activité s'est développée de telle manière que c'est devenue une entreprise.

-donc c'est comme ça vous avez créé votre propre entreprise.

Oui.

-c'était en l'année 2005 ?

J'ai commencé en freelance (travailleur indépendant) en 2005, en fin 2006, j'ai loué des bureaux, enfin, j'ai loué un espace dans lequel pour moi et pour une assistante et des stagiaires, donc ça ressemblait déjà à un bureau, donc une entreprise. Et en mi 2007, j'ai fusionné avec une partenaire aussi en freelance, dans le même domaine que moi, mais c'était très complémentaire comme activité, en fait, au début elle cherchait des bureaux et donc moi, j'avais un peu trop de place dans le bureau, donc je lui ai dit de venir. Et au bout de 2 mois on a vu que nos activités étaient tellement complémentaires qu'on a fusionné. Voilà, donc depuis 3 ans, on travaille ensemble et c'est ce que j'appelle le véritable départ de l'entreprise parce que c'est à partir de ce moment qu'on a travaillé ensemble qu'on a vraiment réfléchi à une stratégie, qu'on a une société enregistrée etc.

-et votre associée, elle est française ?

Une Autrichienne.

-est-ce que vous avez des salariés chinois ?

On en a deux.

-et aussi des salariés étrangers ?

Non, des étrangers sont des stagiaires. On a eu tellement de surprises avec les stagiaires et on n'en prend plus ou quasiment pas.

-pourquoi ?

C'est beaucoup de temps pour pas beaucoup de résultat.

-pouvez-vous reparler un peu de votre activité principale de façon plus précise ?

En fait on se définit comme une agence de conseil de l'affaire artistique et culturelle, ce qui veut dire qu'on fournit, on a d'abord créé je pense la plus grosse base de données d'artistes et d'experts culturels en Chine, les étrangers et les chinois dans tous les domaines artistiques. On a les arts de la scène comme la danse, musique, le théâtre, les mannequins, les arts de la rue et le cirque etc. y compris aussi les arts traditionnels chinois. Donc tout ça à la fois les arts traditionnels, publiques ou alors contemporains, et puis des experts aussi dans les arts visuels, photo graphiste, peinture etc., et les experts culturels, c'est-à-dire les experts par exemple en Feng-Shui, en architecture, en calligraphie, et en céramique ancienne, et en plein de sujet, et en art contemporain bien sûr. Voilà Donc on a ces bases de données et à partir de ça, on fait des conseils aux entreprises. Donc nous ce qu'on cherche à faire est de créer le lien entre le monde de l'art et le monde de l'entreprise pour des bénéfices mutuels. Parce que l'entreprise a besoin de l'innovation et de la créativité, et l'art peut les aider à atteindre, à gagner la créativité et l'innovation. Et l'art peut rentrer de plein de manières dans le monde de l'entreprise de manière bénéfique. Donc dans les événements d'entreprises qui ont besoin d'entraînement, les marques qui veulent se lier avec un événement artistique. Dans les formations, on a des formations en entreprise purement avec des outils artistiques, notamment des formations à partir de percussion, de peinture qui permet de passer au-delà du barrage culture, du barrage linguistique, parce que les arts, c'est un langage universel, on fait aussi des expériences culturelles chinoises, donc pour des gens qui viennent d'étranger, et surtout des entreprises, des délégations qui veulent découvrir ce qu'est la culture chinoise mais de manière plus intime et profonde et sérieuse. Voilà, l'exemple de ce qu'on peut faire.

-d'accord, je pense que vous êtes passionnée de l'art aussi, c'est pour ça que vous avez quitté votre ancienne entreprise.

Non. D'abord le contrat a pris fin. Et mon poste n'existait plus donc de toute manière, il faut que je quitte mon entreprise. Mais au moment où je suis partie, j'ai fait un point pour savoir vraiment ce que je voulais faire et ce que je cherchais. Et je voulais travailler dans la production musicale travailler dans la partie, dans le monde de la musique, mais organiser des concerts, des tournées etc.. Mais ce n'est pas ce qui s'est réalisé mais en effet, c'est parti de l'idée de passion.

-ok, quelle était la difficulté que vous avez rencontrée lors de la création de votre entreprise ?

En fait, on n'a pas encore enregistré en Chine. On a deux systèmes. En fait ma partenaire, bien avant mon association, avait des possibilités, a eu des contrats à signer avec des ambassades ou euh. En fait elle a créé la société aux Iles Vierges. Les Iles Vierges, c'est une zone délocalisée, un petit paradis fiscal, enfin bref, en fait elle est allée à Hongkong pour enregistrer cette entreprise qui est domiciliée aux Iles Vierges. Le principe c'est que ça met très peu de temps, et ça ne coûte pas grande chose de monter ce genre d'entreprise. Et aux Iles Vierges comparées à Hongkong, l'avantage est qu'il n'y a pas de, ça ne nécessite pas d'auditer les comptes chaque année. Il n'y a pas de comptabilité à faire. Donc tant qu'on est freelance, et qu'on a l'activité très limitée, c'est une bonne solution. On n'a pas besoin de frais pour payer les comptables etc. donc aujourd'hui on a ça avec le compte à Hongkong. Ce qui permet que quand on a des clients étrangers, ils nous payent à Hongkong, on leur fournit une facture de société internationale. Par contre quand on travaille avec des clients qui demandent une facture chinoise et qui peuvent payer en Chine, on a un partenaire chinois. Ça c'était quand j'ai développé, commencé à créer ma structure, par un ami, j'ai rencontré une chinoise qui va aussi monter sa société. Et on se dit bah on va la monter ensemble. Disons qu'elle est chinoise, donc elle pouvait la monter avec son nom, donc c'est elle le « Faren » (représentant juridique de l'entreprise), et moi de mon côté, en fait je payais la moitié des frais de l'entreprise, les fonctionnements de l'entreprise, comme on va tous les deux utiliser la société. Donc au niveau de la comptabilité et les taxes, etc. donc c'est pour ça que oui, j'ai une société chinoise, mais elle est chinoise, ce n'est pas à mon nom.

-et ce 50-50 de paiement fonctionne avec la confiance mutuelle ?

Exactement.

-pas de contrat écrit ?

Non. En fait on aimerait avoir un contrat écrit. Mais certaines personnes nous ont expliqué que même si on faisait un contrat, c'était pas légal. De toute manière, quoi qu'il arrive, c'est elle le Faren (gérant enregistré), et donc même si on a un contrat qui dit que c'est ma responsabilité parce que c'est moi qui ai travaillé sur cet événement, à priori c'est illégal. Donc au début, on m'a fait un contrat de travail, pour pouvoir prouver d'une certaine manière que je fais partie de la société, mais c'est vraiment basé sur la confiance. Parce que quand on a un client qui veut facturer sur la Chine, le contrat est au nom de ma

partenaire, c'est elle qui signe, l'argent arrive sur son compte, et après elle me reverse de l'argent, mais c'est purement sur la confiance. Elle pourrait du jour au lendemain partir et me dire : *je te donne rien, c'est de l'argent sur mon compte, merci au revoir*. Mais jusque maintenant, ça s'est toujours bien passé. On a une relation confiante. Parce que du fait, donc la manière dont on a été introduit, en fait c'est, euh. D'abord mon mari est chinois. Et je crois que ça compte beaucoup dans la relation. Parce que si j'étais simplement tout seule une étrangère, pour un chinois c'est pas facile, parce qu'un étranger, il peut partir du jour au lendemain. Et dans ce cas, on ne peut pas le suivre, on ne peut pas lui faire pression. On ne peut rien faire. On n'a aucun recours. Donc le fait déjà que mon mari soit un chinois ça aide dans la relation. Et en fait le meilleur ami de mon mari est un très bon ami de, en fait, il y a moi, mon mari, il y a Xúchāo, qui est un ami d'enfance de mon mari, Après il y a un Xiaose qui est artiste chinois qui a un certain renom et qui est un ami de Xuchao, et Jiahan qui est mon partenaire était la copine de Xiaose. Et en fait Jiahan et Xiaose quand ils étaient ensemble, ont monté ensemble une galerie. Et puis Jiahan et Xiaose se sont séparés, la galerie appartient à Jiahan, et comme on a un bon relationnel, voilà. Donc en fait c'est par un ami, Xuchao qu'on se connaît.

-comme ça vous avez une totalité de confiance avec cette partenaire.

Oui. Alors par exemple, aujourd'hui les questions donc moi, mon entreprise ici, c'est ma partenaire Félicia et moi-même. Donc on est toutes les deux ensemble pour une entreprise. Il se peut dans la question avec Jiahan, elle nous a fait comprendre que si un jour je parlais de la société parce que je cherche un autre travail ou autre, à ce moment-là notre partenariat (avec Jiahan) s'arrêterait. Parce qu'elle avait confiance en moi, que c'était moi sa relation. Mais Félicia, c'était pas sa relation personnelle à elle. Donc elle (Jiahan) est d'accord de faire un partenariat avec moi. Mais si je ne suis plus dans la société le partenariat ne continuera pas avec elle. Coucou Félicia. (il y a Félicia qui arrive au bureau.) Voilà donc ça c'est un exemple. Mais pas seulement en Chine. Le système de réseau existe en France aussi. Mais c'est vrai, ici ça permet de faire fonctionner beaucoup de chose de manière que, enfin, ça peut faciliter beaucoup de chose. Donc par exemple, comme tu disais que cet espace est sublime et ça c'est aussi par, les bureaux où je suis allée jusqu'à maintenant, notre ancien bureau, puis ici, et après celui où on va bouger en octobre, c'est toujours obtenu par la relation. En octobre on va déménager. Parce qu'ici ça va être «Chai» (détruit par le gouvernement). Mais chaque fois, c'est toujours par des amis qui nous conseillent, qui nous disent : ah bah tient, justement, j'ai un espace libre dans mon bureau, vient. Et donc c'est comme ça que j'ai aménagé dans mon premier bureau. Ici, parce qu'en fait on devait quitter parce que l'ancien bureau, le propriétaire voulait le reprendre, parce qu'il avait besoin de plus de place. Et du coup pendant très

longtemps on a cherché un peu partout dans Pékin par des agents, par des amis etc. et c'était très difficile et ça coûte très cher. Et enfin, c'est toujours par le même contact qui m'a dit : tient, justement on a des amis qui sont là, ils cherchent un local donc on peut partager. Et ici encore une fois, c'est encore un partenariat, donc c'est eux qui ont le bail pour tout l'espace, et nous on est partenaires avec eux.

-et vous n'êtes pas reconnues s'il y a des problèmes de sécurité, ou n'importe quel souci ?

Bah pour ça, on a encore un Guanxi très très important. C'est le Bàngōngshì Zhǔrèn (chef de cabinet) de notre ancien bureau. En fait notre ancien bureau c'est une école. Je sais pas si t'as rencontré J.R. ?

-je vais le rencontrer dans quelques jours.

D'accord. Donc Jérémie, pour son école etc., pour lui c'est très important d'avoir de bonnes relations avec la police, avec les voisins etc. donc il a un, quelqu'un de très très bien - le Bangongshi Zhuren, donc de temps en temps, quand on a... il est arrivé que pendant les JO, la situation était assez délicate parce que la police faisait beaucoup de vérifications etc. et on a demandé à ce Bàngōngshì Zhǔrèn de nous aider aussi de faire des relations.

-ce Bàngōngshì Zhǔrèn vous le connaissez par Jérémie ?

Oui, en fait on travaillait dans le même bureau là-bas.

-il vous a aidé ?

Oui, bien sûr. Avec la police, le propriétaire etc. pour discuter de manière très chinoise comme il faut : pour aller les inviter à manger, pour faire des cadeaux etc. donc ça c'est assez important mais ça ne suffit pas d'inviter à manger ou faire des cadeaux, il faut avoir quelqu'un qu'ils connaissent très très bien, qui est suffisamment âgé pour être respecté parce que les chinois, il faut bien comprendre la mentalité, qu'il sache bien parler avec la police, ou des gens comme ça. Et ça c'est rare ce genre de personne. On a eu beaucoup de chance de connaître Guolao (*nom de Bangongshi zhuren est Guo, lao signifie vieux, une appellation respectueuse en Chine*).

-comment l'avez-vous remercié ?

On lui a fait des cadeaux. Et sinon, on paye pour tous les frais qu'il a besoin pour pouvoir nous aider. S'il nous dit, bah, j'ai fait le restaurant avec la police, et ça a couté tant, voilà le Fāpi ào (la facture). On lui rembourse.

-avez-vous remercié aussi J'é ény ?

Non.

-comment voyez-vous ça par exemple le repas, le Fāpiào avec la commission ? Est-ce que vous les voyez comme la même chose ?

Ce n'est pas la même chose. Parce que une commission c'est un pourcentage de bénéfice. Et là il n'y a pas de bénéfice.

-mais après, vous avez quand même bénéficié de pas mal d'avantages grâce à ça.

Mais ce n'est pas calculable. Ce n'est pas de l'argent. Donc on ne peut pas calculer un pourcentage de quelque chose qui ne se calcule pas.

-mais comment vous justifiez la valeur du cadeau ?

Ça c'est, avec la police ou avec Guolao ?

-les deux.

Pour la police, c'est en fait, tu sais que la corruption est un crime qui est de plus en plus contrôlée. Parce que Guolao a voulu leur faire un cadeau. Et du coup la police nous dit : non, on n'a pas le droit, mais on a besoin d'un écran pour notre ordinateur, donc achetez nous l'écran et vous gardez le Fāpi ào. Comme ça c'est officiel. Donc c'est la police qui disait ce qu'elle avait besoin.

-et avec Guolao ?

On a estimé, ce n'était pas facile à estimer mais on regarde son salaire est tant, il passe tant d'heures par mois pour nous. Donc ça fait combien. On a essayé de calculé comme ça.

-il est content de son cadeau ?

Je ne sais pas. On veut toujours plus.

- vous n'êtes pas restée en contact après ?

Si, si. Il nous a toujours aidés. En fait c'est quelqu'un de très très gentil, de très très serviable. Au départ, il nous a dit : *« je ne veux pas que vous me donniez quoi que ce soit. Pour moi, c'est mon travail de tous les jours. De faire un tout petit peu plus pour vous, ça ne me coûte rien. Ça ne me prend pas plus de temps. Donc ça ne me dérange pas. Je le fais parce qu'on se connaît, et qu'on s'aime bien etc. »* donc voilà Et puis après plus tard, J'émy nous a demandé de ne pas utiliser le service de Guolao. Donc à partir de là on...

-pourquoi ?

Parce qu'il avait beaucoup de chose à faire déjà pour Jérémy. Du coup à partir de là nous on lui a rien demandé, c'est lui qui continue à faire des choses.

-c'est vraiment quelqu'un de très gentil. Comment voyez-vous ce genre de Guanxi et la corruption ?

D'abord, ça ce n'est pas la corruption. C'est le bangongshi zhuren, on le paye pour nous aider dans le travail quotidien. Alors la corruption c'est plutôt donner pour avoir une autorisation, donner de l'argent qui ne va pas être comptabilisé. La corruption on la voit tous les ans. A la fin de l'année, quand on fait la comptabilité avec l'entreprise chinoise, tous les ans, l'année dernière elle nous a dit, ah oui, il y a le Gōngānjú (commissariat) ou ShùJú (office des impôts) qui nous a demandé 2000 kuài (200 euros). Et il n'y a pas de Fāpiào (facture).

-pourquoi il a demandé ça ?

Pour pouvoir boucler les comptes, si on ne donnait pas, il ne voulait pas nous donner l'autorisation pour continuer l'année après. Ça c'est la corruption. Ça c'est de l'argent qui ne devrait pas être facturé Parce que ces gens, ils doivent Yaoguanian (désirer de passer le nouvel an, c'est utilisé après pour une signification qu'on veut se faire plaisir), du coup ils demandent de l'argent. On est obligé. Sinon ils ne nous donnent pas l'autorisation, et nous ne pouvons plus continuer. Ils ne valident pas nos comptes.

-ils vous l'ont annoncé directement ?

Je n'étais pas là mais ça se comprend.

-comment avez-vous compris ?

C'est mon partenaire qui me l'a dit. Et cette année, ils ont encore augmenté. Après aussi c'est possible que ce soit quelque chose qu'on doit payer parce que notre manière de fonctionner n'est pas... il se peut aussi qu'on ne donne pas assez de Fāpi ào à la fin de l'année pour justifier les comptes, on ne peut pas payer trop de taxes. Et ils disent ok, ok, je vais fermer les yeux mais tu me donnes 2000 kuai. Ça peut être aussi pour cette raison-là Je ne sais pas. Je ne suis pas dans le détail de la comptabilité, c'est du côté chinois qu'il a été géré. Mais c'est aussi une possibilité. C'est-à-dire peut être nous, on ne fait pas de comptabilité très bien, et ils ne nous posent pas de problème, ce n'est pas grave mais...

-et après, sur votre compte, vous devez quand même justifier les dépenses ?

On va utiliser le billet d'avion, ou de train pour cette partie-là

-c'est triste ce fait

Non, c'est les avantages et les inconvénients de travailler ici. Mais en même temps disons le système n'est pas encore aussi stricte qu'en France, mais c'est aussi de nous permettre de se développer assez bien. Oui, il y a le côté négatif qui est que, pour rien du tout, ils vont nous demander, de nous exporter de l'argent sans raison. Mais de l'autre côté on fait aussi des choses qui ne sont pas 100% légales, ils nous laissent faire. Donc il y a beaucoup de choses qu'on peut faire, par exemple commencer cette société, on n'a pas déposé cette société pendant un an on travaille quand même, on exerce notre activité commerciale, mais ça, c'est impossible en France. Mais ici, c'est possible, ce n'est pas trop grave tant qu'on est petit etc. et ça nous permet de se développer parce qu'on n'a pas tellement envie de monter une société parce que ça coûte de l'argent, ça prend beaucoup de temps, quand on fait ça au début, parce qu'au début, on ne savait pas si ça allait marcher ou pas. Donc c'est bien pendant un an de pouvoir tester si le business fonctionne et on y avance. Donc c'est une zone grise où on n'est pas sûr. C'est super parce que ça nous permet de faire plein de choses qu'on ne pourrait pas faire sinon dans les pays plus avancés. Mais en même temps, bah, le jour où il y a le problème ou si la police veut venir pour nous emmerder, alors elle peut nous emmerder très facilement. Donc c'est une balance. Et c'est pour ça que pour éviter les ennuis, c'est bien d'avoir les bonnes relations avec la police, d'avoir un bon Bangongshi Zhuren, et c'est bien de rester petit, discret voilà. A partir d'un moment où on a de gros CA à ce moment-là on ne peut plus cacher.



Il faut faire les choses sérieusement. Il faut construire au niveau relationnel, après ça dépend du secteur d'activité et la taille de l'entreprise. Pour une toute petite entreprise, l'importance est le ShuiJu (office des impôts), le GongAnJu (commissariat), et ce genre de petits groupes. Après une plus grande entreprise, bien sûr c'est carrément du lobbying. Et même on me disait «moi j'ai eu beaucoup de chance jusqu'à maintenant, jamais la police n'est venu dans mon appartement pour me contrôler». Mais je sais qu'il y a beaucoup d'étrangers où la police vient régulièrement vérifier. Par exemple, ils ont un ami qui vient de l'étranger qui vient chez eux. Et le lendemain la police frappe à la porte : tient vous avez quelqu'un de nouveau dans votre appartement, qui c'est ? Pourquoi ? Il y a beaucoup de contrôle comme ça. Moi j'ai eu de la chance que jusqu'à maintenant je n'ai pas encore eu ce genre de problème, mais l'autre jour, quelqu'un me disait qu'il s'entendait super bien avec la police en bas de chez lui, que régulièrement ils allaient boire du Baijiu (liqueur) ensemble, ils mangeaient des Rouchuan'er (la brochette au barbecue) etc. c'étaient des amis presque. Et du coup il sait que pendant les JO, la police avaient une nouvelle règle soit disant il faut vérifier les papiers, le passeport, le permis de séjour de tous les étrangers du quartier. Et la police dit que : ok, ok, je le connais, c'est un ami, ce n'est pas la peine de le déranger. Donc, tu vois, ce genre de chose qui peut arranger. De créer un véritable relationnel, un véritable lien, une certaine connaissance, amitié etc. au niveau personnel comme au niveau professionnel.

- comment voyez-vous le Guanxi qu'on parle en Chine et le réseau qu'on parle en France ?

Je n'ai pas beaucoup travaillé en France aussi. Guanxi en France a joué un rôle mais beaucoup moins important. Dans le système français, il y a beaucoup plus de choses qu'on peut faire simplement par la grande porte de manière régulière, d'après les règles. On n'a pas besoin d'aller chercher d'aide pour demander un service et tout et tout. Et en plus, en France aussi, on recherche, enfin, on est beaucoup plus individualiste, on cherche d'abord à trouver des solutions soi-même avant de demander les services et demander aux autres. Alors qu'ici la première chose qu'on va se demander c'est qui est-ce que je connais, qui pourrait m'aider. Alors qu'en France, souvent on va dire voilà, quels sont les moyens que j'ai pour pouvoir atteindre mon objectif. Et puis seulement si on n'arrive pas par soi-même, après on va contacter quelqu'un. On évite de déranger au départ. Je ne sais pas. Peut-être ça dépend de la personnalité. Moi je suis quelqu'un qui n'aime pas déranger. Après en France un exemple du Guanxi très connu en France c'est les pistons. Quand on cherche un travail, il y a papa, il y a un ami etc. mais ça c'est partout dans le monde. Mais ce n'est pas aussi fondamental. Ici dans la période où j'ai recherché le travail, je me suis rendue compte que ça ne fonctionne pas si je ne fais qu'envoyer mon cv. Ça ne fonctionne pas. Il faut faire du Networking, connaître des gens, et être

recommandé. Et c'est là où ça fonctionne. A ce moment-là ça joue énormément : tient, j'ai une très bonne amie qui fait ça très bien. Et les gens ont confiance. Parce qu'il faut d'abord créer la confiance avant de créer la relationnel, avant de pouvoir faire quelque chose ensemble. Donc il faut connaître avant.

-d'après vous, pourquoi on a tellement besoin de la confiance ?

On travaille toujours de manière plus facile si on a de la confiance. Et puis on gagne du temps aussi. Parce que, par exemple, c'est plus de me dire : c'est Cédric qui m'a recommandé Pei, alors bon, bah, vous êtes une fille bien, je ne vais pas perdre mon temps, ça va être intéressant. Ok, on va la voir. Si tu viens en disant : oui, j'ai vu que vous avez une société en Chine et je suis intéressée par le sujet du Guanxi, est-ce que je pourrais... Alors, est-ce que c'est une fille sérieuse, est-ce que je vais perdre mon temps, voilà, donc un exemple concret. Là je vous dis ok. Ça peut vous rendre un service d'abord, c'est quelqu'un que je connais, et puis je pense que s'il me la recommande, c'est que c'est sérieux. Un autre exemple, si je cherche pour un nouvel événement une assistante ou un directeur, je préférerais demander aux gens autour de moi : est-ce que vous connaissez un directeur événementiel qui soit bien, est-ce que vous pouvez me le recommander ? Plutôt qu'une annonce sur 51job.com et regarder les cv. Parce que d'abord ça me prend beaucoup de temps de regarder tous les cv et d'inviter les gens à venir pour les connaître. Je ne sais pas s'ils sont bons ou pas. Mais s'ils sont recommandés, tout de suite, je sais déjà que OK. C'est une personne qui vaut le coût. Et après il suffit simplement de vérifier qu'on s'entend bien et qu'ils sont d'accord avec le salaire. Donc on gagne beaucoup de temps.

-tout à l'heure, vous avez parlé de la recherche d'un local, pourquoi on a besoin du Guanxi pour trouver ce local ?

On peut chercher par Zhongjie (l'agence immobilière), l'agence nous propose plein d'appartement, qui sont bien à la limite. Mais là, dans ce cas particulier, on n'est pas assez nombreux, on est limité par les mètres carrés, donc nous avons besoin d'avoir des gens pour partager les frais et l'espace. Déjà il n'est pas facile de trouver les gens qui sont d'accord de partager avec nous. Et là le coup de chance est qu'il y avait juste suffisamment d'espace pour nous. Donc c'est assez bien. Donc là c'est un cas particulier, ce n'était pas possible autrement, parce qu'on avait des conditions très compliquées. Donc bien sûr on peut s'adresser à Zhongjie, ils font ça très bien.

-sans Guanxi, on s'en sort en Chine ?

Difficilement. Toute relation personnelle est un Guanxi, c'est même infaisable. Il faut vivre tout seul, c'est impossible. Et professionnellement, c'est pas quelque chose de mal le Guanxi, sans ça une entreprise ne pourra jamais réussir parce que même de faire du marketing, c'est du Guanxi. c'est créer du relationnel, c'est donc, c'est fondamental.

-est-ce que vous voyez que votre Guanxi est gr âce au fait que votre mari est chinois ?

Non. A part ma partenaire chinoise, tout le reste, je l'ai fait moi-même. On ne peut pas travailler ensemble. On ne veut pas m é danger tout ce qui est professionnel.

-c'est- à-dire vous distinguez bien votre vie professionnelle et personnelle.

Oui. Parfois c'est vrai, parfois il aide. En fait, il travaille dans l'informatique. Par exemple, quand on a installé le bureau, il nous a aid és à configurer le r éseau. Et après, je sais que quand on va déménager en octobre, c'est pas lui avec qui je vais discuter, il a un ing énieur freelance qui maintenant s'occupe de nous pour l'informatique. Donc comme ça il ne s'en occupe plus.

-vous connaissez sans doute le terme Zijiren et Wairen, avez-vous l'impression que malgré votre mari chinois, vous êtes parfois exclue parce que vous êtes toujours une Laowai ( étran ère), et vous êtes Wairen ?

Bien s ûr qu'on ne peut pas l'éviter. On se sentira toujours étranger, et on sera toujours étranger. Même si on parle parfaitement chinois et qu'on est marié avec un chinois etc. bien s ûr ça facilite certaines choses. Mais rien que de nous regarder, on est d éjà hors cat égorie. On peut r éduire le gap, mais on ne pourra jamais l'annuler.

-vos employ és parlent fran çais ?

Anglais. Notre langue de travail est surtout anglaise. Tous les documents sont en anglais. Le client parle anglais. Enfin, c'est une entreprise internationale, donc tout se fait en anglais. Mais après c'est vrai qu'il y a quand même beaucoup de travail qui se fait en chinois : contacter les fournisseurs, les artistes, les partenaires etc.

-vous avez des fournisseurs chinois ?

Oui, tous les fournisseurs sont chinois.

-est-ce que c'est facile de rester en bon contact avec eux ?

Ce qu'on essaie de faire est de créer le relationnel à long terme. Quand on est satisfait de leurs services, on travaille toujours avec eux. Comme ça, au fur et à mesure, ça permet d'abord d'établir plus de confiance, de mieux se comprendre. Parce qu'ils ont l'habitude de notre manière de parler aussi. Parce qu'on ne parle pas chinois très très bien, et du coup ils ont l'habitude de la manière de notre expression. Du coup ça permet aussi de faciliter la communication. Et puis, plus qu'on travaille ensemble, plus on peut donner des exemples : ah bah oui, je veux exactement la même chose que sur l'évènement il y a 2 mois à tel endroit. Bon, il sait tout de suite de quoi je parle. Il n'y a pas besoin de tout réexpliquer. Aussi c'est plus facile en termes de termes-of-payment. Parce qu'on travaille ensemble, donc si cette fois ci, je ne peux pas payer tout de suite, ce n'est pas grave, il peut attendre. Parce qu'il sait qu'il sera payé, il n'y a pas de problème. Il arrive même que parfois parce qu'on n'a pas assez de temps, on n'a pas eu le temps de signer un contrat, ce n'est pas grave, on sait qu'il n'y aura pas de problème. Donc on essaie de créer la relation à long terme avec nos fournisseurs.

-voyez-vous la différence de travailler avec les fournisseurs chinois et étrangers ?

Disons, déjà à la manière de chercher les fournisseurs en France, je regardais sur les pages jaunes ou sur internet, et puis c'est comme ça, je trouvais des sélections par exemple d'un imprimeur ou des trucs pour mon bureau. Je regarde l'un après l'autre et à la fin j'en choisisais un. Ici d'abord il n'y a pas de pages jaunes, Internet, toutes les sociétés ne sont pas dessus. Certains secteurs, elles ne sont pas du tout sur Internet. Et donc c'est par la relation qu'on trouve nos fournisseurs. Ce n'est pas à travers ni les catalogues, ni euh ...

-et votre relation vous donne toujours de bonnes propositions ?

On essaie. Et puis si ça marche tant mieux. Par exemple là, on a un fournisseur pour tout ce qui est son et lumière, en fait je l'ai rencontré lorsqu'il y avait un évènement. Je l'ai vu là, j'ai vu son installation, et j'ai pris son contact directement.

-pour l'instant, vous n'êtes jamais déçue des propositions de votre contact ?

Si, il y a des gens qui font du mauvais travail. Donc on essaie de se rendre compte suffisamment tôt pour pouvoir arrêter et pour pouvoir changer de personne parce qu'on n'a pas envie, comme on fait beaucoup d'évènements, le jour de l'évènement c'est très important d'avoir des gens fiables, parce qu'il faut que chaque chose fonctionne bien

seconde par seconde. Donc si les gens ne sont pas fiables, on a de gros problèmes. Parce que le rideau, il s'ouvre une seule fois. Après c'est fini. On a une seule chance. Donc en général c'est dans la préparation, on vérifie que ça marche bien. Si ça ne marche pas, on arrête, on change de personne. C'est arrivé au moins une fois d'avoir la mauvaise surprise, mais bon. Voilà

-votre employé chinois travaille bien ?

Ça va. Ça dépend lesquels.

-au niveau de la qualité ?

Ça dépend des personnes. Donc je ne sais pas si c'est à cause de l'expérience ou de la culture, ou l'éducation. Mais il y a des choses qui paraissent évidentes et ils ne sont pas capables de le faire, ou bien ils mettent beaucoup de temps à le comprendre. Donc on se pose la question est-ce que j'ai mal expliqué ? Est-ce que c'est quelque chose de normal pour nous, occidental, et pas normal pour un chinois ? je ne sais pas. Souvent je me pose la question.

-est-ce ça dépend d'une mauvaise volonté ?

Parfois oui, ça dépend de leur humeur. Parfois c'est simplement parce qu'ils n'ont pas envie de le faire et ça ne les intéresse pas. A ce moment-là oui. Mais souvent c'est plus de l'incompétence, manque de qualification ; ils manquent de l'expérience, ils manquent de la compréhension du métier.

- que recommanderiez-vous aux entrepreneurs français qui souhaitent venir en Chine et travailler avec les chinois ?

-s'ils veulent venir à Pékin, déjà il faut parler chinois. Déjà il y a une grande différence entre Pékin et Shanghai. Les gens qui sont à Pékin, il faut naturellement qu'ils se plongent plus dans la culture chinoise. Ils apprennent la langue, c'est nécessaire. A Shanghai on voit beaucoup plus d'entrepreneurs qui ne parlent pas un seul mot chinois, et parce qu'ils considèrent que Shanghai est une ville très internationale, et tout peut se faire en anglais, et c'est très business. Donc on s'en fiche de la culture. Donc là il y a une grande différence. On voit beaucoup plus que les entrepreneurs qui sont ici sont des gens qui sont beaucoup plus sinisés.

-et entre Shanghai et Hongkong ?

Je pense que c'est à peu près similaire. Hongkong bien sûr il y a un long héritage anglo-saxon. C'est encore plus business et on sent énormément de pression.

-au niveau du capital, est-ce qu'on doit bien se préparer à l'investissement ?

Ça dépend le métier qu'on fait. Nous notre métier on n'a quasiment rien investi. On n'a pas sorti de l'argent pour le mettre dans l'entreprise. On n'a pas énormément puisé dans notre capital, on a réinvesti avec l'argent qu'on gagne.

-au niveau du Guanxi ?

C'est difficile de bâtir sur rien du tout. Parce que tu ne peux pas bâtir avec le comité de quartier si t'as pas encore aménagé. C'est des choses qui se font progressivement, je pense. Et tout dépend du secteur d'activité. Par exemple dans le domaine artistique, j'ai en fait, quand j'ai quitté mon entreprise, j'ai travaillé un réseau sans vouloir, c'est-à-dire je suis allée à beaucoup d'événements artistiques, j'ai rencontré beaucoup de gens et c'est comme ça que je me suis fait mes amitiés, mes réseaux. Et c'est comme ça, j'ai construit mon réseau et c'est comme ça j'ai de plus en plus de travail. Parce que soit les artistes, soit les producteurs, soit les entreprises, me demandaient de travailler sur leur projet. Et c'est comme ça que petit à petit, c'est devenu une entreprise. Tu vois, tout est fait en parallèle. Mais tu ne commences pas du jour au lendemain, même pour débiter une entreprise, c'est pas du jour au lendemain. Donc tu vas commencer par chercher énormément de l'information, rencontrer les gens, et c'est comme ça que petit à petit, tu crées ton environnement qui va te permettre de mener ton projet. Après, dans les autres secteurs, avec d'autres activités, c'est différent aussi. Donc tout dépend de ton moyen, tes ambitions. Bien sûr si c'est pour ouvrir une boutique, il faut se préparer un capital important.

- voyez-vous qu'avec la même vitesse de développement, la Chine va dépasser la France.

Bien sûr. La Chine est de plus en plus. La France est de moins en moins. Donc bien sûr il y a un jour forcément que... après ça dépend quelle Chine aussi. Parce qu'il y a la Chine campagne qui est dans la situation complètement différente que la Chine urbaine. Donc si on parle uniquement de la Chine urbaine, après ça dépend le dépassement à quel niveau. Au niveau de Pnb par habitant ou bien au niveau du confort de vie, ou au niveau de l'éducation.

-en général ?

Si on compte tous les éléments, ça il faudra encore beaucoup beaucoup de temps à la Chine. Il faudrait au moins pas mal de dizaines d'années. Par exemple le système de sécurité sociale en France, pour pouvoir l'implanter en Chine et pour avoir suffisamment de moyen pour ça. C'est un boulot monstrueux. Je pense au niveau confort de vie, aussi au niveau inégalité, parce qu'en France bien sûr il y a de l'inégalité, mais ici c'est multiplié par mille avec la population. Et ça aussi ça va être un très gros problème social à régler. Donc pour ces raisons-là oui, je dirais que peut être pour les 2% de la population, ils arrivent peut être au niveau de la France, aujourd'hui ou très bientôt. Mais le reste...

- bénéficiez-vous du système de sécurité sociale en Chine ?

On achète de l'assurance privée. La sécurité chinoise c'est tellement minuscule, et en plus, elle n'est que pour les chinois.

-bien, je vous remercie pour votre accueil.

## Interview 13 – Comptoirs de France

Interview réalisé à : Pékin

Statut professionnel : entrepreneur de société à Pékin

Domaine d'activité principale de l'entreprise : boulangerie pâtisserie française

- Bonjour, pouvez-vous me parler un peu de votre société svp ?

Alors Comptoirs de France s'est ouvert en début 2006, le concept était d'ouvrir une boulangerie pâtisserie et chocolaterie de luxe à Pékin, le produit typiquement français, parce qu'il n'y en avait pas. Donc on a construit une usine centrale, qui permet de fournir toutes nos boutiques, on ouvre en moyenne deux boutiques par an. Et on livre des compagnies aériennes, et les hôtels les restaurants etc. nous avons 7 boutiques à Pékin.

-combien de salariés avez-vous maintenant ? A peu près.

150.

-sur ces 150, ils sont tous chinois ?

Non. Il y doit avoir 135 employés chinois, et une quinzaine d'employés français.

-le recrutement des employés se fait où ? En France ?

Partout, même en Chine. En général je préfère prendre des français qui ont déjà travaillé un petit peu en Chine que ce soit à Pékin ou ailleurs. Comme ça, ça leur permet à eux de parler normalement un petit peu le chinois.

-pourquoi la Chine ?

Je ne sais pas. Je suis arrivé ici un peu par hasard parce que ça m'attirait un petit peu, puis je me suis demandé pourquoi ne pas venir travailler ici. Et c'est là où j'ai vu qu'il n'y avait pas de boulangerie. Comme je suis très gourmand, il fallait trouver une solution.



-la première fois que vous veniez en Chine, c'était pour quelle raison ?

Je suis venu faire un stage dans un hôtel à Pékin : Radisson SAS Hôtel.

-vous êtes resté cette fois pendant combien de temps ?

6 mois. J'ai fait mon stage et puis à la fin de mon stage je me suis dit qu'il fallait que je monte Comptoirs de France, donc je suis rentré en Europe pour chercher un petit peu d'argent, et je suis revenu ici.

-votre société est de capital 100% français ?

Oui.

- vous n'avez pas pensé à créer un joint-venture ?

Non. Il y a eu beaucoup de mauvaises histoires. Donc je ne voulais pas rentrer là-dedans.

-lors de la création de cette entreprise, quelle est la plus grande difficulté que vous avez rencontrée ?

La plus grande difficulté je ne sais pas. En fait ici il y a toujours des petits problèmes. En 2005, quand la Wofe (foreign--owned enterprise) a été créée De 2005 à 2006 dans la nuit du premier janvier, ils ont changé la loi. Il fallait avoir une adresse de société à Pékin pour pouvoir enregistrer son nom. Le nom de la société qu'on avait choisi. Mais le 1<sup>er</sup> janvier ils ont changé ça et en fait au lieu d'aider de le mettre à jour ce soir-là ils ont enregistré un autre en disant qu'il fallait avoir un nom pour pouvoir avoir une adresse. Donc en fait c'était impossible. Et c'est resté comme ça pendant 2 mois donc on a perdu 2 mois. Parce qu'aucune administration ne voulait avouer qu'il y a un problème et donc pendant 2 mois on est avec ce problème. Donc on a perdu 2 mois à cause de ça.

-Après, comment avez-vous avancé ?

Après, la loi a changé. Et c'est souvent comme ça. Avant en 2004, 2005 je ne sais plus la date, c'était obligatoire que la société soit en Jointe Venture. Après quand ils ont créé les premières Wofe, ils n'ont pas tous mis à plat la loi, après quand ils ont fait des changements, c'était trop long.

-et pendant ces deux mois, avez-vous essayé de chercher auprès de vos amis pour essayer d'avancer la procédure de la création de l'entreprise.

Il y a toujours des solutions. Mais le problème c'est que, étant un nouveau Wofe, on est toujours très regardé donc on ne peut pas faire des choses «Mama huhu » (comme ci comme ça). Donc qu'il faut quand même faire très attention à ce qu'on fait... non, non, je préfère attendre ce moment-là. Donc on a continué à travailler sur l'usine pour mettre tout ça en place. Mais on n'avait pas encore la société. Mais comme on ne faisait pas de business, c'était pas grave.

-comment avez-vous trouvé ici cet endroit ?

Je me suis perdue avec un copain chinois ici, et on a trouvé deux petits bonshommes qui étaient en train de fumer, et mon copain qui parle chinois il dit : *vous ne savez pas où on peut louer une usine parce qu'on cherche un peu*. Et c'était avec le patron d'ici qu'il parlait.

-Un bel accident.

Très bel accident. Et depuis on est très copain.

-c'est quoi la différence de gérer les employés chinois et français ?

C'est tout aussi compliqué. Les français se plaignent, et je ne comprends pas bien le chinois. C'est un peu pareil de toute façon. C'est vrai que je ne comprends pas tout tout le temps vis-à-vis des chinois. Mais c'est aussi la différence culturelle. Et le français je pense que c'est le même partout c'est aussi que, si on a de la chance on tombe sur des gens très motivés, je n'ai jamais embauché d'autres personnes que des français ou des chinois. Les français de temps en temps, ils se plaignent beaucoup, et quand ils se plaignent, on les écoute et on essaie de trouver une solution.

-les chinois ne se plaignent pas ?

Je pense qu'ils se plaignent quand même mais je ne comprends pas. (rires) je pense ils se plaignent moins parce qu'ici, on n'est pas encore une grande entreprise où les employés sont des numéros. Ici j'arrive à peu près à les appeler tous par leur prénom. On est encore 150. Je ne dis pas quand on en aura 300 je pourrais toujours, mais aujourd'hui, je connais tout le monde.

-au niveau de la qualité et de l'efficacité du travail, comment vous les trouvez ?

Moi j'ai travaillé beaucoup aux Etats-Unis, en Angleterre, et en Suisse avant de venir ici. Ce n'est pas le même. Les gens d'ici. En France on dit souvent : *ne pas remettre à demain si on peut faire le jour même*. Ici ce n'est pas très grave. Ceux que j'ai pu rencontrer, on peut très bien remettre à demain. On verra demain. Je m'aperçois aussi que beaucoup plus que dans les pays dans lesquels j'ai travaillé les chinois jouent beaucoup sur leur ordinateur aux jeux vidéo d'êbles. On plante des carottes, on plante des choux, on se lève à 5h du matin pour aller voler des carottes dans les champs des copains. Moi ça me dépasse complètement. Déjà à 5h du matin je dors. On pourrait venir voler des vraies carottes dans mon frigo. Ça ne me dérangerait pas. Mais sur leur ordinateur, tout ça j'ai un peu de mal à comprendre moi personnellement. Alors au niveau de l'efficacité, certaines personnes qui travaillent pour moi ne sont pas très rapides en se disant qu'ils ont tout le temps de faire ceci ou cela. Et ils ont l'impression de se noyer dans un verre d'eau. Et si un jour on leur demande de faire un job description, il n'y aura que 3 lignes et ils partent parce qu'ils ont perdu leur face. Mais je pense que ça c'est pareil pour tous les pays. Je ne dirais pas qu'il faut 3 chinois pour 1 américain ce qu'on peut entendre de temps en temps. Mais je ne trouve pas ça exactement vrai. C'est le cas dans tous les pays. Il y a des gens qui ont envie de bosser et ceux qui n'ont pas envie de bosser etc.

-au niveau de la méthode de travail, voyez-vous que les chinois ont besoin de l'apprendre ?

Oui, sérieusement. Je pense que c'est lié avec ce qu'on a appris à l'école. J'ai l'impression que c'est des petits ordinateurs. On leur a appris pas forcément à réfléchir, on leur a appris à apprendre des données, plein de données. Mais après si on veut faire un rapport avec chaque et chaque donnée, ça a l'air très difficile pour certains. Donc je pense qu'il y a quelque chose à faire sur la façon de penser au début plutôt que... mais à mon avis, c'est juste un problème d'études. Je ne sais pas comment ça fonctionne mais j'ai l'impression qu'on leur donne beaucoup d'informations mais on ne leur demande pas vraiment de réfléchir eux même. Si on leur demande de faire quelque chose comme ça, ils vont le faire, pas de problème. Et de faire un mixe de tout ça, il va falloir leur expliquer et leur montrer plusieurs fois.

-mais est-ce qu'ils vont vraiment faire ce que vous demandez, c'est-à-dire comme ça, ou juste un peu de différence et ils voient pareil ?

(Demande à un autre français qui travaille avec les employés chinois : si tu demandes à un de tes employés de faire un truc comme ça, un vrai chinois, qu'est-ce qu'il va faire ? et Vincent lui répond, ils vont faire peut être carrément autre chose.)

-ah bon ? Pourquoi ? Le problème de communication ?

(Non, c'est un fait ils vont comprendre ce qu'on leur demande, mais euh,) un peu de mauvaise volonté ou pas du tout ? (oui, plutôt de mauvaise volonté. Si c'est quelque chose qui est difficile à faire, oui, ça va mettre plus de temps que...) Merci

-est-ce que vous avez eu des difficultés avec le gouvernement, l'administration pour votre société ?

On a toujours des problèmes pour gérer une société que ce soit une petite ou une grande. Après, plus qu'on a des employés, plus qu'on a des petits soucis c'est normal, je pense que c'est dans tous les pays pareil.

-avec des gouvernements, vous avez des soucis ?

Non, pas vraiment des soucis, on est dans un pays qui est en plein de développement, donc forcément dans un pays comme ça, il développe ses lois, il évolue. Donc il doit développer ses lois, ses réglementations bien sûr. C'est vrai c'est un petit peu frustrant quand on est une société comme la nôtre parce au fur et à mesure, on doit développer cette société et aussi les règles qui changent, donc il faut changer beaucoup de choses de temps en temps, c'est un peu frustrant mais ça va. En plus, on n'est pas une grande société mais on a créé 150 emplois, et en plus on paye beaucoup d'impôts, beaucoup de taxes, je pense que ça doit nous aider un peu à ne pas rendre les petits soucis supplémentaires. Donc grâce aux taxes, on a moins d'ennuis. On n'est pas protégé mais on a moins d'ennuis. Parce que ce n'est pas une cible facile.

-est-ce que vous voulez vous approcher du gouvernement pour avoir plus d'avantages, être sous l'abri du gouvernement ?

C'est ce que tout le monde dit, après il faut avoir le temps de le faire. Moi j'ai pas le temps, très clairement j'ai pas de temps d'aller jouer le soir, à faire des banquets avec des chinois importants ou passer pour aller boire de Baijiu, et ça je ne peux pas. J'ai trop de travail. Je ne peux pas faire. Je comprends quand on a des sociétés comme Siemens, Motorola ou Macdonald je ne sais quoi, ça je peux comprendre qu'ils sont obligés ou ils

ont des gens qui font ça toute la journée. Je ne vois pas aujourd'hui que ce soit quelque chose importante pour notre société. Aujourd'hui on fait sur la qualité. Tous nos produits sont faits à la main. On ne va pas faire des produits pour Macdonald. Et en plus nous, on ne saurait pas faire pour les marchés. On ne sait pas faire. On ne veut pas faire manufacturer pour les chinois, nous dans notre laboratoire, il y a des français aussi qui travaillent et qui font des produits français et 95% de nos produits sont importés, la farine, le beurre, chocolat etc. tout vient de France. Donc de toute façon on est beaucoup trop cher. Les chinois de toute façon font beaucoup mieux que nous les produits bons marchés.

-vous avez entendu le terme Guanxi ?

Oui, bien sûr.

-qu'est-ce que c'est le Guanxi pour vous ?

Le Guanxi en gros dans l'époque en France dans les années 60, 70. Peut-être même au début des années 80. Quand on conduit trop vite, et qu'on se fait arrêter pour un gros PV, on appelait un copain, et le PV est tout de suite annulé. Aujourd'hui on peut encore le faire en Chine si on a le bon Guanxi. En France si on veut le faire, on va en prison. Donc je pense que les choses ont évolué. Mais à mon avis, ça retourne autour de ça. On a besoin d'un service des gens qu'on connaît, ou qu'on sait s'il serait capable de nous rendre ce service. Comme tout service dans le monde entier. Mais spécialement en Chine, il y a beaucoup de dictons il y en a un en chinois qui dit qu'il vaut mieux du Guanxi que de l'argent qui en fait paraît plutôt clair, c'est vrai que même si on n'a pas beaucoup d'argent si on a beaucoup de Guanxis, et qu'on a besoin de 20 trucs pour lancer une boîte machin, c'est plus simple que d'avoir que de l'argent.

-est-ce que vous avez eu de bonnes ou de mauvaises expériences avec le Guanxi ?

Plutôt que des bonnes.

-vous pouvez en parler un peu ?

Non.

-quelques-uns ? Un seul ?

Non. Le problème du Guanxi c'est que d'un seul coup on a besoin d'un service. La personne à qui on demande ce service, premièrement, si elle le rend c'est qu'elle n'a pas forcément très envie qu'on en parle. Deuxièmement, on va demander un service c'est quelque chose en général qu'on n'a pas réussi à régler nous-même, donc c'est pas très glorieux.

-combien de fois à peu près vous avez eu vraiment besoin du Guanxi ?

3 fois.

-des grands Guanxis ?

Euh ? (rires) suffisants

-est-ce qu'on peut dire que ces trois fois sont des points cruciaux ?

Très importants ?

-sans lesquels, il n'y a pas de société aujourd'hui ?

Pas à ce point-là mais oui, c'était très très important.

-les 3 fois du Guanxi, vous les connaissez personnellement ?

Oui. J'ai rencontré quand même beaucoup de gens, je sortais beaucoup, et au fur et à mesure, j'ai quand même fini par faire des banquets avec des chinois importants.

-Baijiu (liqueur), Ganbei (fini le verre) !

Ah ah, j'ai encore mal dans le dos. Et oui, en fait j'ai fini par rencontrer ces gens-là et avec qui j'ai gardé de bons rapports, ce qui va vraiment nous aider.

-est-ce que les banquets, le Baijiu, et Ganbei, ce sont des façons uniques à maintenir des Guanxis en Chine ?

Non. La première fois qu'on les rencontre oui. Après non. On n'est pas obligé. Tout dépend du respect qu'on veut leur montrer et des rapports qu'on garde avec eux. Si vraiment des gens, j'en connais pas beaucoup, l'armée ou des choses comme ça, ils ont

l'habitude de traiter d'une certaine façon. Si c'est des gens qui font autres choses, qui sont très largement ouverts à aller manger dans les restaurants autres que chinois chinois, ils sont ravis de boire autre chose que du Maotai.

-ce n'est pas facile de trouver du Maotai.

Du vrai non, mais du faux oui. (rires) En général quand c'est des banquets avec du Maotai, c'est pas les petits Laowais (étrangers), c'est des grands chinois (personnages importants).

-donc vous êtes plutôt content de votre Guanxi ?

On n'en a jamais assez. Mais je ne me plains pas.

-donc vous ne portez pas une vision péjorative sur le Guanxi ?

Tout le monde a besoin du Guanxi. C'est pareil dans le monde entier. Si on est un copain de l'intendant de l'ambassade de France, ou un copain de l'intendant de l'Elysée, ce serait quand même plus facile de lui vendre du vin rouge pour sa cave que si on ne l'a jamais vu. C'est la même chose. Ça c'est un typiquement du Guanxi. Mais pour que ce soit un Guanxi, il faut que la personne qui connaît l'intendant soit le vendeur de vin. Ou alors, il faut que le vendeur de vin aille voir le copain de l'intendant, et ça s'est un demi-Guanxi. ça commence à faire la boucle.

-donc vous trouvez qu'en France ça marche avec le Guanxi ?

Ça marche dans tous les pays du monde.

- trouvez-vous des Guanxis comme aussi de vrais amis ?

De toute façon, il y a un moment où il ne faut pas se forcer. Si on n'a vraiment rien à leur dire. Ça ne sert à rien. Ça va se savoir, ça va se sentir. Donc si on n'a rien à leur dire, ça ne sert à rien d'aller les voir. A un moment, pas forcément un ami ami, mais il faut que ce soit un copain. Donc il faut avoir envisagé de le revoir. Par forcément en disant : bon, peut-être un jour j'aurais un truc à lui demander, ouf, ça ne sert à rien. Donc de toute façon, il faut se dire que, si on est en Chine, il faut apprendre plein de choses. Il faut apprendre la culture différente, il faut essayer de découvrir un peu ce qui se passe ici, ça va prendre 50 ans par personne c'est sûr. Mais moi j'ai encore rien compris. Tout ce que je sais, c'est que, avec les gens importants que j'ai rencontrés j'apprends des choses.

Donc on ne les considère pas tous comme des amis, mais au moins, tous des relations sympathiques, comme des copains.

- à part Christophe, connaissez-vous d'autres français à Pékin ?

Pas tous. Il y en a beaucoup trop. 3000 français à Pékin je crois. Je crois que je ne les connais pas tous. Mais je connais des entrepreneurs.

- à Pékin, j'ai l'impression que les français ont formé une communauté à eux.

Il y a des communautés, mais il y a toujours des asiatiques, même s'ils ne sont pas tous des chinois. Les gens ne sont pas venus en Chine pour parler et rencontrer les français. Je crois qu'on trouve, c'est vrai, toujours des gens qui vivent entre eux, les allemands, ils vivent dans leur building, pareil pour les japonais. Mais les français pas trop dans le même building, mais ils vivent dans les mêmes quartiers, oui. Sanlitun.

- est-ce que vos employés cherchaient à vous approcher pour avoir de la promotion ou d'autre avantage ?

Oui.

- plus de chinois ou français ?

Les deux.

- j'ai entendu que les français préfèrent se montrer par leur qualité de travail.

(Rires) ah bon, je n'ai jamais travaillé en France, mais ce que j'ai vu ici et ce que j'ai entendu, ça ne me fait pas du tout penser à ça.

- que recommanderiez-vous aux entrepreneurs français qui souhaitent venir en Chine ?

Soyez patient, soyez très patient. On a l'impression que c'est rapide, mais c'est pas très rapide. Un de mes copains quand je suis arrivé ici m'a dit : tu vas voir en Chine, c'est sympa, t'as 20 problèmes par jour, et ça, ça doit être une bonne journée, une journée normale – 20 problèmes. Je trouvais ça beaucoup mais il me dit : l'avantage c'est qu'en Chine, il y a beaucoup plus de solutions. Donc si t'as 20 problèmes dans la journée, c'est une journée normale. Si t'en as plus, c'est une mauvaise journée. Donc on apprend très



vite que c'est vrai. Il y a une vingtaine de problèmes à régler tous les jours ici. Mais c'est marrant on apprend plein de trucs, et pour les jeunes, pour les entrepreneurs qui viennent ici, on perd beaucoup de temps avec ces problèmes. Parce qu'au début, on a l'impression que c'est des montagnes. En France pour monter une société, il faut faire ça. Il y a 3 papiers, il y a le truc, machin, ensuite il y a telle loi qui veut ça et puis voilà Ici pour monter une société il faut faire à peu près ça, et puis à peu près ça, et puis c'est mieux de faire à peu près ça aussi, une fois cette étape est faire à 98.2% on peut faire ça, mais ça aussi un peu plus, un peu ça, et ça et puis c'est mieux si on peut faire ça et ça, (il tombe sur le bureau), c'est pas très bien défini. On ne peut pas dire on vient en Chine, je veux monter une société je vais faire ça, ça. Point A B C D. non. On va faire A, grâce à A on va arriver à faire E, de E on viendra à B, et puis finalement on arrivera à D. donc il faut vraiment être patient, mais c'est génial.

-pourquoi génial ?

Parce qu'on apprend plein de trucs, on en découvre des gens, la vie et belle quoi.

-ok, quoi d'autre à se préparer ?

Quoi d'autre à se préparer, à se complètement perdu parce qu'on comprend rien la langue.

-il faut pas apprendre la langue chinoise ?

ah si, c'est mieux.

-vous parlez chinois ?

Non. Yidiandian (un petit peu). Suffisamment pour communiquer comme ça mais tout doucement.

-donc pour vous la langue chinoise est obligatoire ou ?

Une bonne assistante remplace la langue chinoise. Mais je pense quand même qu'il faut avoir 2, 3 notions chinoises. Sinon si on ne peut pas prendre un taxi tout seul, c'est vraiment dur.

- faudrait-il se préparer un bon Guanxi avant ?

C'est impossible de le préparer son Guanxi avant de partir.

-même avec les communautés françaises ?

C'est impossible. Il faut venir, pour les jeunes entrepreneurs, sortir boire, on rencontre des gens, on fait plein de conneries, et au bout d'un moment, on connaît 2, 3 personnes qui vont nous présenter 2, 3 personnes et puis après c'est à vous de jouer.

-Faut compter combien de temps ? Un an ?

Si en un mois, il faudrait avoir beaucoup bu, mais ça va prendre quelques mois quand même. Il ne faut pas penser à créer sa société dès le premier jour.

-vous leur recommandez de venir ou non ?

Oui. Oui. Oui. En France, il n'y a plus de boulot. En France en moyen, on travaille du 1 janvier au 1 juillet pour l'état. Et le reste c'est pour nous. 6 mois par an ça fait beaucoup quand même pour travailler gratuitement. Il n'y a pas de boulot. On paye des impôts et des taxes comme des malades, les gens sont désagréables au possible, il n'y a plus de service, c'est impossible si on demande du sel dans le restaurant, on a l'impression qu'on est en train de lui couper les deux bras au serveur. Tu prends un taxi en arrivant en aéroport, t'as l'impression que tu dois lui dire merci 10 fois. C'est insupportable. Je ne sais pas, en conduisant, on regarde s'il y a des flics ou des caméras plutôt que de regarder la route. C'est bon, on ne s'est pas fait arrêter. Insupportable. Je ne retournerai jamais en France. Je retourne en vacances. C'est magnifique en vacances. Au bout de 15 jours, les gens sont désagréables, ils se plaignent tout le temps. Pourtant la vie en Chine, il y a moins d'impôts, où on vit bien, il y a un service génial, les gens sont gentils, ils se marrent tout le temps. Les pékinois se marrent tout le temps. Ils ont tout le temps envie de se marrer. C'est fantastique. La vie ici c'est un bonheur. Il fait beau. Peut-être un peu chaud, un tout petit peu chaud. Mais il fait beau, la vie est belle. C'est un peu trop pollué ? Pour dire quelque chose de négatif, c'est un peu pollué mais c'est pas grave.

-ça ne vous gêne pas qu'on vous considère toujours un « Wairen » ?

Laowai c'est péjoratif.

-ils vont jamais vous prendre comme « Zijiren » ?

C'est pas grave. A mon avis il ne faut pas s'arracher des cheveux en disant : on ne sera jamais accepté comme des chinois. Non. On n'est pas chinois. On ne comprendra jamais ce qui se passe dans la tête d'un chinois puisqu'on n'a jamais été élevé de la même façon. Au bout de 30 ans on commencera peut être si on vit ici, on commence peut être à comprendre certaines choses, et encore, ce n'est pas très grave de ne pas comprendre. Parce que de toute façon, on est étranger. Un chinois qui vient en France, c'est un étranger. Il pourra vivre pendant 25 ans, il sera toujours un étranger, même avec une pièce d'identité, et ça ne sert que plus à avoir besoin de visa. On restera toujours un étranger. Donc personnellement, ça ne me dérange pas du tout.

-vous avez votre famille ici ?

Oui, avec ma femme qui est française. Elle aussi elle adore la vie ici. Donc on a une Ayi (nounou) à la maison qui est géniale qui s'occupe de notre fils. Elle fait partie de la famille, on a un chauffeur qui est fantastique qui s'occupe de toute la maison. On a un chouchou qui s'occupe de tous les détails qu'on a besoin. En France si on a besoin de ça, c'est impossible, il faut être milliardaire. Ici je n'ai pas fait mon lit il y a 5 ans, je ne sais même pas ce que ça veut dire de faire son lit. C'est des détails, mais tous les points de base d'une vie qu'on aura en France : faire son lit, faire des courses, faire à manger, repasser, faire la vaisselle, Buzhidao (je ne sais pas). Wo Wang Le (j'ai oublié). Je sais plus. On n'a pas besoin de conduire. Soit on a un chauffeur, soit on prend le taxi. Ça ne coûte rien. Donc la vie est fantastique. On a de petits problèmes journaliers, mais les problèmes d'intendance qui sont en général des gros problèmes en Europe disparaissent. Un couple qui vient de se marier en France, qui gagne 3000 euros à deux. Oui, chouette. C'est déjà bien. 4000 euros, disons 4000 euros, ils ont beaucoup de chance. Disons qu'ils vivent à Paris. Ils ont un enfant. Oups, là ils sont mal. Donc 4000 euros, il faut payer des impôts, donc 40%, il leur reste 2500 euros par mois. Ce n'est plus beaucoup. Ils payent 1000 euros de loyer pour un petit appartement. Il leur reste 1500 euros à vivre. S'ils ont une voiture, c'est fini, il n'y a plus d'argent. Ils n'ont pas d'argent pour payer une nounou, ils n'ont pas ça. Donc qu'est-ce qui se passe ? Ils se tapent dessus, ils s'engueulent, et ils divorcent.

-est-ce que vous avez des concurrents ?

Non. Pas de concurrents.

-vous avez vraiment de la chance.

C'est mieux. Parce qu'il n'y a personne qui fait la boulangerie ou la pâtisserie à Pékin. Où ils n'ont pas vraiment le même concept que nous. Après il y a plein de semi-concurrents disons de boulangerie label, après il y a des chaînes chinoises qui font des produits chinois. On n'a pas vraiment de concurrents.

-donc ce n'est pas difficile pour vous de maintenir les bonnes relations avec les clients, les hôtels etc.

Si. De temps en temps, donc il faut le faire.

-vous avez besoin de les accompagner au banquet avec baijiu ?

Non, ça c'est pour les clients publics. C'est les équipes de vendeur qui font des choses comme ça. Ce n'est pas moi qui le fais.

-bon, je vous remercie pour votre accueil. Merci encore d'avoir accepté cette interview.

Avec plaisir.

## Interview 14 – l’institut de GEA à Tianjin

Interview réalisé à Tianjin

Statut professionnel : employé de programme de coopération entre France – Chine

Domaine de programme de coopération : enseignement universitaire

L’Institut, implanté à l’Université de l’Aviation Civile de Chine (CAUC) de Tianjin, a pour mission la formation d’ingénieurs diplômés de haut niveau en aéronautique en partenariat avec les Grandes Écoles Aéronautiques (GEA) Françaises. V véritable établissement biculturel, il crée un cadre favorable à l’épanouissement d’un ingénieur du futur.

-Bonjour, alors ma première question pour commencer cette interview est : ça fait combien de temps que tu es en chine ?

3 ans. Depuis septembre 2007.

-t’es venue directement à Tianjin ?

Oui. Directement à Tianjin.

-c’était pour quel travail ?

Alors jusqu’à maintenant, je suis coordinatrice pédagogique département de français de l’université d’aviation civile de la Chine. Et à partir de septembre 2010, je serai la responsable pédagogique du même département.

-alors t’auras bientôt une promotion.

C’est ça.

-je te félicite.

Merci. J'ai signé le contrat il y a un mois et demi.

-super. Ce sera pour combien de temps ?

C'est le contrat d'un an renouvelable. En principe, il suffit de dire oui pour renouveler le contrat, mais parfois si ça se passe pas bien...

- ça te laisse quand même la liberté de choisir.

Oui, exactement. Si je veux partir, je peux partir. Si je veux rester ici, je reste.

-pourquoi la Chine ?

La Chine est très à la mode. C'est un pays où finalement il faut y aller au moins une fois dans sa vie et comme ma spécialité est d'enseigner le français aux étrangers, donc je me suis dit pourquoi pas la Chine. Et avant j'avais enseigné en Finlande. Et qu'en Europe, je n'avais pas eu de chef culturel, et j'ai vu l'annonce sur la Chine, et je me suis dit avec ça je pourrai être un grand chef de culture.

-vous voulez affronter une autre culture différente.

Oui. Je voulais voir une culture complètement différente et la Finlande, c'est l'Europe. La langue est différente mais les mentalités sont les mêmes.

-qu'est-ce qui t'as choqué en Chine ?

En général, le bordel. Enfin le bordel ça veut dire la Chine n'est pas un pays organisé, pas comme la France tout est cloisonné Ici les gens conduisent comme des fous, il y a des règles mais on ne les respecte pas. Mais c'est bien. Ça me plaît beaucoup, mais de temps en temps ça m'énerve tu sais des fois quand je fais la queue au supermarché, mais il n'y a pas de queue quoi. Les gens passe devant, alors des fois je trouve ça rigolo mais des fois ça m'énerve. Et après dans le travail le gros choc que j'ai eu c'est que mon patron ne me dit jamais non, et jamais oui. On me dit que les chinois disent rarement non pour ne pas fermer la porte et laisser la possibilité derrière et du coup je suis devenue très patiente. Quand je fais quelque chose à la fac en France, tu vas au bureau et tu l'obtiens. Mais en Chine ce n'est pas la même procédure, au début je m'énervais, je me disais pourquoi c'est pas fait maintenant ? Et maintenant je sais que quand je demande quelque chose je

n'aurais pas maintenant mais je vais l'avoir. Et ça ne sert à rien que j'aïlle tous les jours taper au bureau : bon c'est pas arrivé ? Nonce n'est pas arrivé

-tu peux donner un exemple précis ?

Par exemple les salaires. Nous, on est payé début du mois, en France on est payé à la fin du mois. Et en principe on est payé le premier jour du mois. La première année, c'était le département de relation internationale qui nous payait et on est payé toujours le premier du mois. Et depuis deux ans, c'est notre département qui nous paye directement. Et on doit d'abord signer un papier, après l'homme qui s'occupe des salaires va chercher l'argent à la comptabilité et le met sur notre compte etc. et ça prend du temps. Au début, je m'énervais parce qu'on a été toujours payé le 1<sup>er</sup> du mois et je voulais avoir mon salaire rapidement. Et finalement ça ne sert à rien, parce que c'est pas lui qui prenait la décision. Tant que la comptabilité n'a pas donné de l'argent, il ne peut pas nous le donner. Un autre exemple, j'ai demandé un scanner. C'est pareil. J'ai demandé à mon directeur. Le directeur a dit oui. Et le temps de commander, passer la commande, d'avoir de l'argent, patati, patata. Donc je sais que ça prend du temps donc je ne vais pas tous les jours pour savoir que le scanner n'est toujours pas arrivé. Ça ne sert à rien. Je suis devenue plus patiente. Je ne m'énerve plus et voilà. Ce qui m'a choqué aussi c'est qu'on te prévient toujours au dernier moment. La réunion, les repas, au début je m'énervais aussi parce qu'en France, un repas de travail est marqué dans ton agenda une semaine, 2 semaines, 3 semaines voire 1 mois à l'avance. Et le jour on m'appelle vendredi soir pour le repas de samedi et voilà, c'est comme ça. Les réunions aussi, tout est au dernier moment. Même quand il y a des personnes importantes qui viennent, et on doit se présenter pour les rencontrer. On a beaucoup de partenaires d'entreprises étrangères, Airbus, Thales, Safran donc des entreprises aéronautiques. Et souvent ils viennent à Tianjin pour visiter rencontrer mes étudiants. Et on fait des repas et les professeurs sont invités sans les prévenir aussi. Alors que ça fait 3 mois qu'on sait qu'ils vont venir mais on est prévenu toujours 2 jours à l'avance. Et ça ne me dérange plus.

-est-ce que ça te pose des problèmes le fait qu'on ne te prévient pas suffisamment à l'avance ?

Non, moi j'ai rien à préparer personnellement d'aller au repas au travail ou prendre une photo ou... il y a eu le directeur de, l'équivalent du président de CAAC (Civil Aviation Administration of China) en France, c'est le directeur de la DGAC (la direction général de l'aviation civile) en France vient à Tianjin. Donc les étudiants étaient prévenus une semaine avant qu'ils allaient prendre une photo avec lui et après une petite conférence. Et

3 jours avant cette réunion, le directeur de notre institut français me dit : Virginie, ça serait bien que tes étudiants fassent un discours et il y en a qui parlent français et d'autres en Chinois. Est-ce que tu peux écrire un discours ? Je n'ai jamais écrit un discours. Il y a des règles, enfin d'abord les gens les plus importants, etc., et je ne savais pas tout ça donc il m'aide un petit peu. Après j'écris le discours, et je donne au directeur qui relie pour voir s'il n'y a pas de bêtises. Et après la traduction en Chinois, et après répéter à des étudiants, et si on veut vraiment faire ça sérieusement, il aurait fallu 1 semaine, 10 jours. Et là ça me pose un petit problème. Mais je pense ça ne vient pas dans l'organisation chinoise, parce que ça c'est la partie française qui m'a demandé de faire quelque chose. Mais je ne sais pas si c'est l'idée qui vient de la partie chinoise et qui souhaite voir les étudiants chinois parler chinois. On pourrait faire beaucoup mieux si on avait eu plus de temps à se préparer, oui beaucoup mieux.

-combien de postes français dans l'institut ?

On est 6 professeurs de français natifs, il y aussi 2 professeurs de physique et 2 professeurs de maths. Les français sont payés par la Chine, donc on est en contrat local. C'est l'université qui nous paye. Par contre les 2 profs de physique et 2 de maths sont détachés par l'Education Nationale. Donc eux, ils sont payés par la France. Ils sont de vrais expatriés. Alors que nous, on est en contrat local. Et le directeur français de notre institut est aussi payé par la France, c'est par le ministère des affaires étrangères. Donc l'institut est important parce que c'est la coopération entre la France et la Chine plutôt entreprise. Il y a 2 ans il y a Airbus qui a ouvert une usine d'assemblage à Tianjin. Donc notre but est de former des ingénieurs aéronautiques sur le modèle français pour après je pense travailler dans l'entreprise comme Airbus, comme Thales en Chine. Donc c'est un institut important où les entreprises investissent beaucoup d'argent, la Chine aussi, l'université, la France également. Ils ont un grand partenariat avec des écoles françaises aéronautiques. Si ça marche, je pense que l'université a d'autres projets aussi avec des grandes écoles. Si notre institut marche, les étudiants réussissent et ils reçoivent leur diplômes, je pense qu'il y aura d'autres choses qui vont se faire en partenariat avec la France et l'université d'aéronautique de Tianjin. Donc c'est pour ça qu'il y a de gros enjeux. C'est une formation en 6 ans. La première promotion des étudiants, ils devraient avoir leur diplôme dans 3 ans. Ils devront avoir un master chinois et un diplôme d'ingénieur français. Ils auront 2 diplômes. Parce que le problème c'est que si on leur donne seulement le diplôme français, je pense qu'ils auront du mal à trouver du travail en Chine parce que c'est un diplôme qui ne sera pas reconnu. Donc c'est pour ça, qu'ils auront un master chinois. Si les étudiants réussissent, s'ils n'auront pas trop d'échec, le



partenariat peut continuer. Mais si ça ne marche pas, il est possible que l'institut ferme dans 2 ans. Parce que tout est possible et la coopération n'est pas toujours facile.

-ah bon ? Pourquoi ?

Là on est en train de mettre en place un modèle français en Chine. Mais le problème c'est que les étudiants en Chine ont d'autres obligations. Par exemple les cours de politique, les cours de sports, voilà donc ça, ce sont des cours obligatoires pour les étudiants chinois. Donc ils ont déjà beaucoup plus d'heures de cours dans leur programme, mais en plus de ça, ils devraient aussi suivre des cours dans le cadre français, donc ça c'est la première chose. 2<sup>ème</sup> chose, le système d'apprentissage est complètement différent. La façon d'apprendre les mathématiques en Chine et la façon d'apprendre les mathématiques en France sont complètement différentes. Donc les étudiants sont un peu choqués et inhabituels. Et les professeurs chinois aussi. Les professeurs chinois de mathématique doivent s'adapter à la pédagogie, c'est pas la leur. Ils ont peut-être enseigné pendant 10 ans et là tout d'un coup on dit, non, non, il ne faut plus enseigner comme ça, en France on fait comme ça. Mais ce n'est pas la faute des professeurs français, c'est juste qu'on demande de copier un modèle et donc ça fait un petit problème de coopération. Et il y a aussi, par exemple, il y a 2 directeurs, un directeur chinois et un directeur français. T'as déjà vu une entreprise où il y a 2 directeurs ? je n'ai jamais vu. Et qui fait quoi ? On ne sait pas. Alors est-ce que le directeur français s'occupe des cours et le directeur chinois s'occupe des professeurs ? On ne sait pas. Ce n'est pas clair. Quand j'ai un problème, je ne sais pas à qui dois-je m'adresser, ou aux deux ? Ils ne sont pas toujours d'accord. Je pense que chacun a du mal à trouver sa place dans la hiérarchie.

-c'est pas bien défini leur responsabilité ?

Non, pour l'instant je pense que c'est pas bien défini. C'est en cours. C'est en train de s'améliorer. Il y a des changements mais c'est compliqué. Et puis je pense que les professeurs chinois ils sont un peu racisés, mais je comprends parce que je vois certains arriver comme des colonisateurs en disant que c'est comme ça, la France c'est mieux, patati... je comprends une situation des professeurs chinois. Si on copie un modèle chinois en France, et les chinois arrivent et nous demandent de tout changer, c'est la même chose. Donc du coup, il y a eu des problèmes de travail, voilà Dans le département de français, ça se passe toujours bien, mais dans les autres départements informatiques, etc., il y a toujours des problèmes de communication entre les profs français et chinois.

-y a-t-il d'autres difficultés ?

Coopération, non, sinon les étudiants. Là je parle de professeurs, les étudiants la première année ils font que du français. Ils sont très motivés et ils apprennent très très vite. Et ensuite ils apprennent les mathématiques et physiques en français. Là ils ne comprennent pas forcément le cours pendant le cours, donc ils sont obligés de travailler chez eux. Ils ont beaucoup de TD à faire, même le week-end. Donc finalement, maintenant, la langue française pour eux c'est plus un travail de motivation. Ils sont très motivés en 1ère année, et le français ne les intéresse plus après. Donc, du coup, je les vois régresser et ça me fait mal au cœur. Donc pour les étudiants c'est plus le problème de travail.

-est-ce que tu vois une différence façon de travail entre les chinois et français ?

Je vois que les professeurs chinois ne sortent pas du livre. C'est-à-dire les professeurs de français, de physique et de mathématiques pour eux le cours c'est juste expliquer le livre. Alors que je pense que les professeurs français sortent beaucoup du livre et donnent beaucoup d'informations en plus. Et c'est pour ça les étudiants des fois ils disent : je ne vais pas au cours du prof chinois parce qu'il lit le livre et je peux le faire tout seul chez moi. Par contre je vais aller au cours du prof français parce qu'il va dire autre chose et c'est important de tomber dans l'examen et je suis obligé d'y aller. Donc ce que je vois est que les professeurs chinois restent trop collés au livre, ils ne sortent pas assez. Mais je pense que c'est aussi du fait qu'ils sont beaucoup moins à l'aise avec la matière comme j'ai expliqué que les profs de maths et de physique, ils ont changé leur pédagogie et ils apprennent des choses différentes. Et je pense qu'ils sont moins à l'aise pour sortir du livre. Et pareil les profs de français, tous les profs enseignent tous. C'est-à-dire on ne fait pas comme les profs natifs enseignant l'oral, et les profs chinois enseignant la grammaire. Et donc les profs chinois sont moins à l'aise de faire les jeux de rôle, l'oral. Parfois, je suis moins à l'aise à enseigner la grammaire, mais voilà, on fait tout et on essaie d'être polyvalent.

-au niveau de relation interpersonnelle, comment tu vois ? Est-ce que tu as repéré aussi une différence ?

Entre les profs, alors entre les profs chinois, ils parlent beaucoup plus ouvertement. Quand ils ont envie de se plaindre, ils le disent. Alors quand ils parlent avec les profs français, ils sont plus fermés, peut-être ils ont peur qu'on répète, je ne sais pas. Et dans notre département où on a que des filles, entre elles les profs chinois, elles sont plus soudées. Elles sont très sympa avec nous mais on n'est jamais sorties boire un verre ensemble, elles préfèrent garder une distance avec nous. C'est cordial, on est polies, une bonne ambiance, mais il y a de la distance je trouve.

-pourquoi ?

Alors beaucoup de nos profs ne sont jamais allés en France. Je pense qu'ils sont plus ouverts ceux qui sont allés en France. Je pense qu'il y a aussi le problème d'argent. Les profs français sont beaucoup plus payés que les profs chinois. Je pense qu'il y a un peu de jalousie derrière mais bon, c'est comme ça. On n'a pas les mêmes besoins. Parce que par exemple quand elles touchent le salaire, elles ont leur retraite, et l'assurance. Tout est déjà payé par l'université. Je ne sais pas combien elle gagne peut être 3000, 4000, mais elles n'ont rien à payer après. Ce qu'elles touchent n'est que pour elles. Alors que nous les profs de français, un prof gagne 7600 par mois, c'est près de 2 fois plus que les profs chinois. Mais on doit payer l'assurance et la retraite. En général on la paye en France mais c'est très cher. Mais je ne sais pas si elles le savent, ou elles ne savent pas. Elles comprennent ou elles ne comprennent pas ou elles ne veulent pas comprendre. Je pense que c'est une question d'argent derrière. Par exemple quand il y a quelque chose à faire par exemple rentrer les notes. Ils disent que ça doit être fait par les profs français parce qu'ils sont payés plus que nous. Même entre les chinoises, il y a une de nos profs qui est aussi l'interprète et aussi l'assistante du directeur français, a négocié son salaire. Elle parle très très bien français, elle avait étudié en Belgique donc elle a une compétence de langue bien au-dessus des autres profs chinoises. Et du coup, la différence de salaire l'a éloigné des profs chinoises. Je pense que l'argent compte beaucoup beaucoup.

-est-ce qu'il y a des postes vacants prochainement ?

Oui, il y a un poste d'assistant.

-est-ce que le Guanxi joue un rôle pour les postes ?

Oui, bien sûr. J'ai une très bonne expérience. La semaine dernière, notre département de français, on n'a plus besoin de profs de français. On est complet. On a une prof qui part en congé maternité pour 6 mois. J'avais déjà trouvé la remplaçante, c'est la vacataire qui vient depuis 3 ans qui connaît très bien notre enseignement et qui a beaucoup d'expériences. Elle travaille parfaitement bien et elle était d'accord. Et le directeur chinois m'appelle pour me demander de le voir dans son bureau une minute après, donc tu vois le dernier moment voilà. Donc je suis allé dans son bureau, il y avait une prof chinoise. Le directeur me dit : j'aimerais que tu lui parles. J'étais surprise parce qu'on ne cherche pas de prof chinoise, je comprends pas pourquoi. Et en fait, c'est une étudiante qui n'est pas encore diplômée. Elle fait ses études à Pékin, elle sera diplômée en février. Et le directeur me demande de la prendre pour remplacer la prof qui part en congé en tant

qu'une stagiaire. Je ne comprends pas pourquoi. Et après je suis informée par d'autres profs que son cv a été donné directement par le président de l'université à notre directeur de l'institut. Voilà. C'est la première expérience. Et l'année dernière, une Yue avait passé un entretien pour être notre prof. Et donc la responsable à ce moment-là lui a passé un entretien parce que son niveau de français était un peu trop faible, elle n'avait pas d'expérience, donc elle n'avait pas été prise comme prof. Et finalement, je pense que ses parents connaissent beaucoup de gens, et elle a dû être pistonnée et du coup elle a eu le poste d'assistante. Et pendant un an, elle a regardé comment ça se passe les cours de français pour pouvoir être finalement le prof de français dans notre département. Voilà donc elle n'est pas entrée par l'intermédiaire du département de français. Et c'est pas nous qui l'avons conseillé d'abord de prendre le poste d'assistante, on ne savait pas. Donc c'est vraiment elle est passée par l'autre chemin et donc passé par le Guanxi.

- comment veux-tu définir le terme Guanxi ?

Les pistons. Les connaissances, et le piston en français.

-est-ce un terme péjoratif pour toi ?

Alors dans certains cas je dirais que c'est négatif. Par exemple, je suis responsable pédagogique de notre département et on n'a pas besoin de prof. Et ça doit être moi qui choisis les profs, et j'avais pas de possibilité de refuser cette nouvelle personne, et je pense que le directeur de notre institut Wang lui ne peut pas refuser au président de l'université.

-si elle n'est pas compétente ?

De toute façon, c'est pas une personne qu'on peut renvoyer. Alors si elle n'est pas compétente, en fait on travaille en groupe de binôme les profs de français, elle sera placée avec un prof qui a plus d'expérience pour équilibrer le niveau. Donc même si elle est un peu faible au cours, je sais qu'avec la récompense de prof français expérimenté ce sera équilibré. Donc ça c'est le côté péjoratif du Guanxi. Après, il y a 2 ans, j'ai voyagé dans le Dongbei (Nord-est de la Chine). Donc on n'est allé que chez les étudiants. On a rencontré les parents, leur famille, et là j'ai eu un autre aperçu du Guanxi. On arrivait, on a une voiture à disposition avec un chauffeur, en général c'est de l'ami, du copain etc. tu vois. Et ce genre du Guanxi je trouve ça bien. C'est de rendre des services, de donner un coup de main, d'aider. En fait, c'est des parents des étudiants qui avaient demandé à leur ami : voilà on a des professeurs français de nos étudiants qui viennent. Donc on était tous

les deux avec mon petit ami, on a eu une voiture, une fois on est allé au ski. Je pense que c'est la première fois qu'ils accueillent un prof étranger de leur enfant, et que c'était très important pour eux, donc on était toujours dans les bons restaurants, on a été logés chez les familles, on était très très bien accueilli à Dongbei. Une fois on a fait du ski. Je voulais absolument payer les frais parce qu'ils nous ont invité à manger au restaurant etc. donc ça faisait trop j'étais mal à l'aise. Donc je voulais payer. Et le père de mon étudiante est allé voir la dame, ils parlaient. Je voulais payer et l'étudiante me dit : non, non, non, il n'a rien payé. En fait, il la connaît, et c'est un service, elle lui rend un service, mon père a déjà fait quelque chose pour elle. Donc je trouve ça sympa un Guanxi comme ça de rendre un service, des fois.

- comment est-elle cette étudiante ? Est-ce qu'elle fait bien ses études ?

C'est une très bonne étudiante, elle travaille bien. Quand on est dans la région de Dongbei, on a été chaleureusement accueilli. Et les DongbeiRen sont des gens chaleureux.

-est-ce qu'elle était la seule qui t'accueille ?

Non, on a des étudiants qui viennent d'un peu partout. Chaque fois quand on voyage dans la région où il y a notre étudiant, on essaie de rendre la visite aux parents, de les connaître. Et on est toujours invité dans un restaurant. Je pense qu'ils voulaient nous remercier d'avoir éduqué leur enfant, de leur avoir appris des choses. Souvent nous sommes les premiers professeurs étrangers, et les étudiants chinois sont particulièrement attachés à leur prof, par exemple, les étudiants pour la fête du nouvel an chinois, quand ils rentrent chez eux, souvent ils retournent voir leur professeur du lycée pour prendre des nouvelles de prof et pour leur raconter des choses à l'université. Jamais un français à l'université n'ira voir son prof au lycée pour lui donner de nouvelles. Les chinois, je dirais que ça, c'est pas un seul étudiant, il y a plein d'étudiants qui m'ont raconté qu'ils sont allés voir leur prof au lycée, patati, patata. Et il y a beaucoup d'étudiants qui ont été mes étudiants, qui ne sont plus mes étudiants, et ils continuaient à m'envoyer des textos, à m'inviter à dîner. Et je crois que pour les chinois il y a un proverbe : professeur un jour et professeur pour toujours. Et je pense que c'est vrai et ils sont très attachés à leur professeur et quand on est reçu chez les parents, on est reçu comme, ils nous remercient d'avoir appris à leur enfant, ils sont très très chaleureux et ils nous rendent très très mal à l'aise, ils nous font des cadeaux, ils veulent toujours payer les restaurants, il n'y a jamais eu le moment de les inviter. Je suis très très mal à l'aise. Par exemple quand je disais que je voulais aller à Shenyang, « ah, vous allez à Shenyang pendant les vacances, passez nous voir » et tout. Du coup, on les appelle, et puis ils nous ont réservé l'hôtel, ils ont prévu où on allait

visiter, ils ont réservé des restaurants. Et des fois ils n'aiment même pas qu'on paye de l'hôtel. En France c'est pas comme ça. En France quand tu vas chez quelqu'un, c'est toi qui paye l'hôtel, c'est toi qui l'invite au restaurant, c'est complètement différent. Et donc du coup je me dis si un jour ils viennent en France, ça va me coûter très très cher. Parce que s'ils viennent tous en France, il faut tous les inviter au restaurant, c'est normal à la façon chinoise. Donc je mets de l'argent à côté. J'économise. Donc voilà, la tradition chinoise, surtout dans Dongbei, au début j'insistais, et je voyais que ça les gênait, et je n'insistais plus. Maintenant je sais que c'est traditionnel, c'est comme ça.

-comment trouves tu cette tradition ? Est-ce que tu aimes ?

Ah j'adore. Je trouve que les chinois sont très chaleureux. Et ce que j'aime chez les chinois est que les chinois parlent à tout le monde très facilement. Le chinois dans le taxi (chauffeur du taxi), ils te racontent toute sa vie, et dans le bus aussi. En France on ne parle pas dans le taxi, enfin, je n'ai jamais pris de taxi en France, c'est très cher. Mais dans le bus en France, on ne parle pas avec quelqu'un comme ça, ou très rarement quoi. On est moins ouvert. En Chine, c'est génial.

-t'est contente de tes séjours en Chine ?

Ah oui. Je n'ai pas envie de quitter la Chine. J'aime beaucoup les chinois. Il y a des chinois qui m'énervent mais bon. C'est normal quand tu voyages et quand il y a des chinois qui fait des arnaques ou il y a des chauffeurs de taxi qui te fait des détours, je comprends. Des fois ça m'énervé. Je préfère la qualité de la vie en France ; la pollution, quand la ville est noire c'est pénible. Mais j'ai du mal à quitter le pays par le contexte avec les gens et les étudiants. Ça me manquera c'est sûr. Les étudiants chinois c'est incroyable.

-est-ce qu'ils te demandent de l'aide, les étudiants ?

Ils me demandent de l'aide en dehors des cours, parce que c'est normal qu'on me demande de l'aide en cours ou dans le cadre de cours. Ils m'appellent souvent pour passer chez moi et voir les films français parce que j'ai beaucoup de films français dans mon ordinateur. Ou ils m'appellent pour les aider à traduire : «j'ai un ami qui vient d'être diplômé il n'y a pas longtemps. Il voudrait traduire son cv en français. C'est trop dur pour moi, je ne sais pas comment faire. » Donc il vient avec le cv en anglais, j'essaie de le traduire. Donc on a essayé de traduire ensemble. Où je leur prête des livres, ils demandent

de l'aide. Mais c'est pas des gros services comme moi qui viennent chez eux et leur complique la vie pendant 3 jours.

-donc pour toi, même s'ils te demandent plus d'aide, de traduire des cv compliqués, ça ne te pose pas de problème ?

Non, au contraire, ça me fait plaisir. On a 300 étudiants, mais parfois ce n'est même pas l'étudiant de notre institut, c'est des autres étudiants qui demandent des choses. Ou mes anciens étudiants. Parfois, au lieu de demander à leur nouveau prof, ils préfèrent demander à moi. Je suis très contente parce que ça veut dire que tu as une très bonne relation avec eux. Je pense que je suis la prof qui est la plus proche des étudiants pour 3 raisons. 1<sup>ère</sup> raison, je suis la seule qui habite ici. Donc quand ils ont des questions, ils savent que je suis là 2<sup>e</sup> raison, mon petit ami, il déteste aller au centre-ville. Il aime bien rester sur le campus. Il déteste la boîte de nuit. Il déteste des bars où il y a de la musique. L'été on sort un peu comme ça on reste à l'extérieur, ça ne le dérange pas trop. Et l'hiver on reste dans le campus. Même si je sors, il va rester. Donc du coup on développe presque amical ici avec les étudiants. En France, c'est pas possible, professeur et étudiant, c'est tout quoi. Alors les étudiants chinois, ils sont très demandeurs, ils disent qu'on est leur ami. Mais je les aime beaucoup mais ils ne sont pas mes amis, peut-être un ou deux, je dirais plus des étudiants, presque des amis mais le mot ami en français est un peu plus fort que, on va dire copain. Et du coup il y a des étudiants avec qui je vais jouer au pingpong toutes les semaines, ou je joue au tennis avec eux souvent, donc on passe plus de temps avec certains étudiants. Mais je pense que ça crée certaines jalousies. Mais on essaie d'être disponible pour tout le monde. Si un étudiant qui veut nous solliciter pour manger avec eux, ou pour nous proposer une activité on dit toujours oui. Je ne dis pas non, je joue toujours au pingpong avec telle personne et pas avec toi. Et c'est vrai qu'on est beaucoup proche avec eux, et les étudiants parlent beaucoup entre eux. Donc du coup je sais que quand je fais quelque chose avec un étudiant je sais que tout le monde le savent. Et troisièmement, on parle très mal le chinois, et réciproquement on sollicite beaucoup les étudiants chinois aussi pour des petites choses. Par exemple si on va aller à la banque pour changer la carte. Je n'aime pas demander au prof donc je vais plutôt demander les étudiants, et eux ça leur fait plaisir de m'accompagner. Et après, pour les remercier, je les invite au resto ou je les invite chez moi et on discute des heures et des heures. Voilà après peut-être ils vont me demander quelque chose, et du coup euh, ... ça c'est peut-être du Guanxi. Oui, tu m'as demandé qu'est-ce que c'est le Guanxi et je t'ai donné une définition. Mais je pense que ça, c'est aussi du Guanxi. Donc peut-être le Guanxi c'est juste le réseau social. Quand tu vois le piston, quand on parle du piston, on voit plutôt les

gens influents. Mais je pense que c'est juste le réseau, le réseau social des gens. Et tu peux avoir n'importe quel niveau, on peut avoir du Guanxi.

-est-ce que tu vois qu'une relation amicale avec les étudiants est possible en France ?

Non. Non, non. En France, ni les étudiants ni les profs sont intéressés par ce genre de relation. Et il y a aussi le fait que les étudiants chinois sont moins matures par rapport aux étudiants français de même âge. Je pense que les étudiants chinois sont un peu bêtés par rapport aux étudiants français. Moi je sais qu'à leur âge, j'avais d'autres occupations, j'avais d'autres centres d'intérêts. Les étudiants chinois ont plus envie d'être maternés que les étudiants français. Les étudiants français, ils viennent au cours, et après les cours ils partent. Les étudiants chinois après les cours, ils te posent des questions, il faut leur dire comment travailler, ils sont plus demandeur de contact. En France un étudiant ne va pas aller voir les profs. Je dis en général. En France, déjà moi je n'ai jamais mangé avec mes profs, je n'ai jamais bu un verre avec. Jamais j'ai invité un prof, jamais j'ai dit merci à un de mes profs. Et j'aime bien la relation amicale avec eux.

-pour te joindre, tes étudiants te contactent par téléphone ?

Ils m'envoient email mais c'est très rare. Beaucoup par le texto. Les étudiants de 1<sup>ère</sup> année sont des débutants. Jamais ils ne m'appellent. Toujours par les texto. La communication téléphone c'est quelque chose qui est très très difficile pour eux. Au 2<sup>e</sup> semestre, les plus courageux vont commencer à appeler. Après les étudiants de 2<sup>e</sup>, de 3<sup>e</sup> année, ils téléphonent, des texto, voilà Email ça se voit plus pour rendre les devoirs. Parfois je donne des devoirs, j'aime bien les faire taper un petit peu pour voir la mise en page, ils écrivent des articles des journaux, ils cherchent des photos, tu leur fais écrire des pubs, et après ils les affichent et les impriment en couleur. Parce que dans leur cursus, ils vont avoir des rapports de stage en français à taper. Taper ce n'est pas un problème, ce serait la mise en page, les accents parce qu'ils tapent avec le clavier anglais. Ils n'aiment pas les accents mais bon, les accents sont importants, c'est obligatoire. Je leur ai appris à transformer le clavier anglais en clavier français. Mais après c'est vrai que ce n'est pas les mêmes mots. Mais pour eux c'est compliqué. Donc pendant les vacances, je les fais travailler en leur demandant des nouvelles. Sinon, il y a 2 étudiants qui m'ont mis en Msn. Je n'ai pas de QQ. J'avais QQ mais comme c'est tout en chinois donc après je l'ai laissé tomber. Mais sur Msn, on n'est jamais connecté en même temps, donc voilà. Donc le contact, téléphone. Il est rare d'avoir des étudiants imprévus chez moi. Je sais qu'il y a des étudiants qui viennent frapper à la porte de professeur anglais comme ça chez lui. Peut-être en Chine ça se fait, en France pas du tout. Bizarrement, je n'ai jamais eu un



étudiant qui vienne imprévu comme ça chez moi. Sinon ils t'appellent : je suis devant chez vous, je peux venir ? Mais ils ne viennent pas directement, ils t'appellent avant.

-peut-être ils peuvent t'appeler parce que tu leur as laissé ton n° de portable mais ils n'ont pas le portable de leur prof anglais.

Oui, peut-être c'est pour ça.

- ça ne te dérange pas de leur donner ton portable ?

Non pas du tout. Je sais qu'il y a des profs qui n'aiment pas ça. Tout le monde a mon numéro. Une fois il y avait un étudiant qui me demande la date et l'heure d'examen. Je lui dis que :donnes-moi ton numéro et je te dirai par texto. Il me dit non c'est moi qui vous appelle, j'ai votre numéro. Ah bon, ok. Et il me dit que tout le monde a mon numéro. C'est très bien. Cette année, il y a juste 2 étudiants qui m'ont demandé s'ils peuvent donner mon numéro à d'autres personnes. Jamais avant ils me demandent ça. Je dis ah, ils me demandent. Pas de problème. Donc franchement, ça ne me dérange pas.

-un changement, ils commencent à penser à la façon un peu française.

Oui, un peu. Mais c'était rigolo parce que c'est des étudiants débutants. C'aurait été des étudiants de 3<sup>e</sup> année, j'aurais pu comprendre. Mais là c'est des étudiants débutants donc c'est pour ça que j'étais surprise.

-le mode de vie a-t-il changé en Chine ?

Peut-être. Ou peut-être celui qui a eu des profs étrangers. Ou peut-être il sait qu'on n'aime pas qu'on donne notre numéro. Je ne sais pas. En tout cas, il m'a demandé ça, j'étais très surprise. En général, je n'ai qu'une règle, jamais avant 8h le matin, jamais après 23h le soir.

-si un français te demande des conseils, qu'est-ce qu'il faut faire avant de venir en Chine, que dirais-tu ?

Je n'ai pas de conseil en particulier. Je voulais juste leur prévenir que parfois c'est un peu compliqué. S'ils viennent voyager, je leur dirais d'éviter les trains. C'est la galère. Pour quelqu'un qui veut venir travailler en Chine, je n'ai pas de plus à dire. Quand j'arrivais ici, je suis très encadrée. Quand on arrivait dans un institut où le service de relation

internationale a mis la disposition d'une voiture pour nous aider à faire des cours. On nous a fait voir comment ça marche enfin, j'ai pas eu l'occasion de découvrir Tianjin par moi-même. J'ai toujours été guidée, accompagnée. Les papiers par exemple, ce n'est pas moi qui fait les démarches, donc tu vois j'ai pas eu vraiment de problèmes. Mon appartement, on me le fournit. Donc je n'ai pas besoin de chercher d'appartement ou de payer les charges, de l'électricité ou de l'eau. Tous les problèmes quotidiens qu'on peut avoir quand on vit en Chine. Donc c'est pas comparable avec ceux qui viennent dans un cadre différent.

-Ok, très bien. Je te remercie Virginie pour cette interview.



## Bibliographie

### A

1. Alston J., (1989), Wa, Guanxi, and Inwa: managerial principles in Japan, China, and Korea, *Business Horizon*, March (1989), pp. 26–31.
2. Aufrecht S.E., & Bun L.S., (1995), Reform with Chinese Characteristics: The Context of Chinese Civil Service Reform, *Public Administration Review* 55, p. 175-183.
3. Ahlstrom D., Bruton G.D., et Lui S.S.Y., (2000), Navigating China's Changing Economy: Strategies for Private Firms, *Business Horizons*, p. 5–15.

### B

4. Bai D., (1997), «Pan Qiong Qin »et «Pan Gan Qin », *Chinese people forum*, revue core/revue class ée dans ASPT et CJFD, vol 8-1997. 白丁, “攀穷亲”与“攀干亲”, 人民论坛 (中文核心期刊要目总览/ASPT来源刊/CJFD收录刊), 1997年 08期.
5. B é v o r t A., (1997), Performances institutionnelles et traditions civiques en Italie. En relisant Robert Putnam, *Revue française de science politique*, vol 47, n °2, p. 234-247, disponible en ligne dont l'adresse url : [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsp\\_0035-2950\\_1997\\_num\\_47\\_2\\_395169](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsp_0035-2950_1997_num_47_2_395169), consult é le 9 mai 2009.
6. Bi D., (1989), *1000 questions sur l'éducation d'enfant*, Huaxia Publishing, Beijing, 毕铎, 家庭科学育儿1000问, 华夏出版社, 北京, 1989年02月第1版
7. Bian Y.J., (1994), Guanxi and the allocation of urban jobs in China, *The China Quarterly*, 140 (1994), pp. 971–999.
8. Bott E., (1957), *Family and Social Network: Roles, Norms, and External Relationships in Ordinary Urban Families*, Routledge, edition 2001
9. Bourdieu P., (1980), Le capital social, *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol 31, n °1, p. 2-3. disponible en ligne dont l'adresse url :

[http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/arss\\_0335-5322\\_1980\\_num\\_31\\_1\\_2069](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/arss_0335-5322_1980_num_31_1_2069), consulté le 8 mai 2009.

10. Bournois F., Romani P.J., (2000), L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises, *Economica*, Paris.
11. Boutin E., (1999), « Le traitement d'une information massive par l'analyse réseau : méthode, outils et applications », thèse
12. Bulinge F, (2002), Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations : un modèle incrémental d'intelligence économique, Thèse de doctorat en sciences de l'information et de la communication, Université de Toulon, Décembre 2002

## C

13. Cai H.M., (1990), The stand point of the primitive Buddhism, *Dharmaghosa (The Voice of Dharma)*, 1990(05), 25-27. 蔡惠明, 原始佛教的缘起观, 法音, 1990年第5期.
14. Chai, Y.J., (2009), A Study on Ethics - centerism of China Traditional Culture, 柴义江, 中国传统文化的伦理中心主义, 江苏经贸职业技术学院学, 2009年第1, 总第81期p.43-46.
15. Charki H.M., (2005), Le paradoxe de la confiance initiale, XIV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, Angers 2005, disponible en ligne : [http://www.crepa.dauphine.fr/documents/Co/doc\\_o8iNh9.pdf](http://www.crepa.dauphine.fr/documents/Co/doc_o8iNh9.pdf), consulté le 14 septembre 2009.
16. Chen H., (1997), The Negative Effects of Rénqíng, Miànzǐ and Guanxi Networks on the Personnel Competition, *Journal of Jiangnan University*, No. 1, p.113– 115. 陈泓, 人情、面子、关系网对人才竞争的副作用, 江汉大学学报.
17. Chen J., (2007), *Structure et caractéristiques de l'intégrité de l'esprit populaire chinois*, Université de Xinan, Chongqing. 陈劲, 中国人诚信心理结构及其特征, 西南大学, 重庆, 博士毕业论文.

18. Chen J., (2008), le Mianzi et Renqing dans la société de justice-sentiment, *New technologies and products*, vol 15, p.187-188,陈静, 试析情理社会中的面子和人情, 中国新技术新产品.
19. Chen J.J., (1998), *Guanxi Resource and the De-ruralization of Farmers : Field Study on Yue Village, East Zhejiang Province*, China Sociology Press, Beijing. 陈俊杰, 关系资源与农民的非农化-浙东越村的实地研究, 中国社会科学院, 北京.
20. Chen J.X., & Gao C.S., (1991), L'ordre social de fonctionnement des entreprises de Taiwan, *Journal de Donghai*, vol 32 (91), 陈介玄, 高承恕, 1991, “台湾企业运作的社会秩序: 人情关系与法律”, 《东海学报》, 32卷
21. Chen Jiyuan / He Mengbi (Carsten Herrmann-Pillath), (1997), *Zhongguo cunzhuang jingji yu cunluo wenhua congshu*, Shanxi jingji chubanshe.
22. Chen S.R., (2003), Alliance et Serment de Frères jurés, *Zhejiang Academic Journal*, vol 1 (03), p. 34-42, 陈尚任, 盟约与结义, 浙江学刊(中文核心期刊要目总览/ASPT来源刊/CJFD收录刊), 2003年 01期.
23. Chen Z.Z., (1988), L'analyse empirique et théorique de la psychologie Mianzi, *les mentalités chinoises*, Éditions Guiguan, Taiwan, p. 157-238. 陈之昭, 面子心理的理论分析与实际研究, *中国人的心理*, 桂冠图书公司, 台北.
24. Cheng A., (1997), *L'histoire de la pensée chinoise*, Éditions du Seuil, Paris.
25. Cheng S.W., & Lei Q., (1994), *Le monde interpersonnel de Jiang Jieshi*, Edition de peuple de Jilin, Jilin. 程舒伟, 雷庆, 蒋介石的人际世界, 吉林人民出版社, 吉林.
26. Cheng Z.Y., (1986), *Connaissance et Valeur : la recherche de l'Harmonie, la Vérité et la justice*, Edition Linking, Taibei. 成中英, « 知识与价值: 和谐, 真理与正义的探索 », 联经出版事业公司(台北), 1986年.
27. Chevallier D., & Morel A., (1985), Identité culturelle et appartenance régionale, *Terrain*, n° 5 - mis en ligne le 23 juillet 2007, Consulté le 14 avril 2009, URL : <http://terrain.revues.org/index2878.html>.

28. Chu S., & Xing S.R., (1995), *Guide de la protection des droits et des intérêts des habitants*, China Building Material Industry Publishing House, Beijing 楚石邢素荣编, *居民权益保障与办事指南*, 中国建材工业出版社, 1995年07月第1版.
29. Chung Wai-Keung, and Gary G. Hamilton. (2002). Social Logic as Business Logic: Guanxi, Trustworthiness, and the Embeddedness of Chinese Business Practices. In *Rules and Networks*. Edited by Richard P. Appelbaum and William L. F. Felstiner. Oxford : Hart Publishing.
30. Coleman J.S., (1988a), Social capital in the creation of human capital, *American Journal of Sociology*, vol 94, p. 95-121.
31. Coleman J.S., (1988b), “Social Capital” and Schools, *The Education digest*, Academic Research Library, vol 53,8, p.6-9.
32. Coleman J.S., (1994), *Foundations of social theory*, Harvard University Press, Edition 2, disponible en ligne consulté le 27 avril 2009. adresse url: <http://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=a4Dl8tiX4b8C&oi=fnd&pg=PR15&dq=coleman&ots=qA1pY-GWKH&sig=heenLstPVPufOyfl5fqIbHANwAg#PPA304,M1>.
33. Coleman J.S., (2001), Social capital in the creation of human capital, *Social capital : a multifaceted perspective*, Edition illustrated, publié par World Bank Publications, disponible en ligne, consulté le 28 avril 2009, url : <http://books.google.fr/books?id=6PZ8bvQQmxE&printsec=frontcover#PPA45,M1>, p. 13-39.
34. Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

## D

35. Dasgupta P., & Serageldin I., (2001), *Social capital : a multifaceted perspective*, Edition illustrated, publié par World Bank Publications, disponible en ligne, url : <http://books.google.fr/books?id=6PZ8bvQQmxE&printsec=frontcover#PPA45,M1>, consulté le 28 avril 2009.

36. Davenport, T.H. et Prusak, L. (1997). *Information Ecology* Oxford: Oxford University Press.
37. Davies H., (1995), *China Business: Context and Issues*, Longman Asia Ltd., HongKong.
38. DEGENNE A., (2004), *Les réseaux sociaux*. Mathematics and Social Sciences, 42<sup>e</sup> année, n°168, vol 4, p. 5-9.
39. Dong Y., (2006), L'indication culturelle sur le titre en relation en anglais et chinois, *Journal of Xiangtan Normal University (Social Science Edition)* Vol. 28 No. 2, p.98-100.董岩, 汉英亲属称谓语的文化隐喻, *湘潭师范学院学报(社会科学版)*, 第28卷第2期2006年3月.

## F

40. Fairebank J.K., (1983), *The United States and China*.4th, enl. ed. Cambridge, MA: Harvard University Press, (version chinoise), disponible en ligne, adresse url : [http://www.huachengnz.com/article/view\\_4449\\_8.html](http://www.huachengnz.com/article/view_4449_8.html), consulté le 20 mai 2009. 费正清, 美国与中国.
41. Fan H., (1990), les particularités et le paradoxe inhérent de relation humaine confucéenne, *Social Scientist*, vol (03), p.52-57, 樊浩, 儒家人伦关系设计的特点与内在矛盾, *社会科学家* (ASPT来源刊, CJFD收录刊), 1990年 03期.
42. Fan H.J., (2004), Imbécile ? Gros Corrupteur ? Lettré talentueux ? Politicien ? L'identité réelle de HeShen, *History Teaching*, vol 5/486, p. 74-75. 范红军, 蠢货? 巨贪? 才子? 政治家? 浅谈和珅的历史真貌, *历史教学*, 2004年第5期, 总第486期.
43. Fang F.X., (2002), The New and Former Fellow Countrymen's Organizations of Huzhou Businessmen in Shanghai and a Comparison between the Two, *Archives and history*, vol (5)2002, p.44-47. 方福祥, 在沪湖州商帮的新旧同乡团体及其比较, *档案与史学*, 2002年第5期.
44. Farh J.L.L., Tsui A.S., Xin K., & Cheng B.S., (1998), The influence of relational demography and guanxi: The Chinese case, *Organization Science*, 9(4), p. 471-488.



45. FAURE, G., La pratique de l'Intelligence Economique au Japon : un modèle sans école, Version électronique, 2000, <http://membres.multimania.fr/jeanlucmoya/Pratique%20de%20l'IE%20au%20Japon.pdf>
46. Fei X., (1948), *la Chine rurale*, Edition Lvzhou, Taibei. 费孝通, *乡土中国*, 台北绿洲出版社第一版, adresse url : <http://www.cdrtvu.com/jjxy/gotobook/4-2.htm> consulté le 12 avril 2009.
47. Feng T.L., (2002), *Professionalism in Human Capital : a Study of Allocation Policy in Transition Period*, Université de Sichuan. 冯天丽, 专业化人力资本: 转型时期配置制度问题研究, 四川大学硕士论文.
48. Feng S.Z., (1989), *La connaissance générale sur la prévention de sécurité familiale*, Chinese People's Public Security University Press, Beijing, 冯锁柱, 家庭安全防范常识, 中国人民公安大学出版社, 北京, 1989年08月第1版.
49. Forsé M., (2008), Définir et analyser les réseaux sociaux, *Informations sociales*, n°147, p. 10-19.
50. Fu B.C., (2008), *Recherche sur le système de Chaogong de toutes les dynasties de Chine et Corée dans l'histoire*, Edition de peuple de Jilin, Changchun, 付百臣, *中朝历代朝贡制度研究*, 吉林人民出版社, 长春市
51. Fu P.P., Tsui A.S., Dess G., (2006), The Dynamics of Guanxi in Chinese high-tech Firms: Implications for Knowledge Management and Decision Making, *Management International Review*, vol.46, 2006/3, p. 277-305.
52. Fukuyama F., (1995), *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: The Free Press. Version Chinoise: *Xinren: Shehui Daode Yu Fanrong De Chuangzao*, *信任: 社会道德与繁荣的创造*, traduit par Li W.R., 1998 publié par YuanFang Press, disponible en ligne, consulté le 8 septembre 2009, l'adresse url: <http://www.doc88.com/p-7680251066.html>

## G

53. Gao C.S., (1994), la vie sociale des sociétés taiwanaises, Collection de Conférence «le développement des pme ». 高承恕 (1994), 台灣中小企業的社會生活基礎, 第一屆中小企業發展學術研討會論文集, 經濟部中小企業處。
54. Gao P., Li Y., Zhang W.Q., (2007), A Survey and Analysis on the Relationship between Tutors and Graduate Students, *Science of Science and Management of S. & T*, 高鹏, 李媛, 张伟倩, 关于导师与研究生关系的调查和实证分析, *科学学与科学技术管理* (中文核心期刊要目总览/ASPT来源刊/中国期刊方阵/CJFD收录刊), 2007年04期.
55. Gaume B., & Duvignau K., (2004), Pour une ergonomie cognitive des dictionnaires électroniques, *Lavoisier Document numérique*, 2004/3 - vol 8, p. 157–181, disponible en ligne à l'adresse : [http://www.cairn.info/article.php?ID\\_REVUE=DN&ID\\_NUMPUBLIE=DN\\_083&ID\\_ARTICLE=DN\\_083\\_0157](http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=DN&ID_NUMPUBLIE=DN_083&ID_ARTICLE=DN_083_0157), consulté le 16 juin 2009
56. Goffman E., (1973), *la mise en scène de la vie quotidienne*, les éditions de minuit, Paris.
57. Goffman E., (1974), *Les Rites d'interaction*, les éditions de minuit, Paris.
58. Gold T., Guthrie D., et Wank D., (2002), An Introduction to the Study of Guanxi, *Social Connections in China: Institutions, Culture, and the Changing Nature of Guanxi*, Cambridge University Press, Cambridge, pp. 3–20.
59. Guénec N., (2009), Pratiquer l'Intelligence Economique en Chine ; méthodologies pour la création de connaissances élaborées relatives au marché chinois, application au domaine des biotechnologies agricoles, thèse de doctorat, Université de Paris Est, Juillet 2009.
60. Guillaumot R., (2004), La Chine entre repli sur soi et ouverture sur le monde. *Veille Magazine*, n°79 – novembre 2004, p28.
61. Guo L., & Huang W.H., (2004), L'importance d'exploitation de ressources des talents Xiaoyou, *Chinese Talents*, vol 12(04), p.48-49 郭梁, 黄文辉, 重视校友人才资源开发, *人才论坛*, 2004年12月版.

62. Guo Y.H., (1994), La relation familiale traditionnelle dans la société rurale en modernisation, *Recherche de la Sociologie*, vol 6, 郭于华, 农村现代化过程中的传统亲缘关系, *社会学研究*, 1994年第6期.

## H

63. Hardy-Zhang M., Agostinelli S., (2008), La dimension culturelle des pratiques communicationnelles de veille stratégique et son influence sur les systèmes de veille : l'exemple des entreprises chinoises, Conférence SIIE 2008
64. He X.F., (2003), Update on 'Rural China': Survey on Rural Society in the Transition Period. *Guangxi Normal University Press*, Guilin. 贺雪峰, 新乡土中国: 转型期乡村社会调查笔记, *广西师范大学学报*.
65. He Y.H., Chen S.J., et Zhao Z.Y., (1991), *Guanxi Tendency: In Search of Methodology for Chinese Social Psychology*, *Psychology and Behaviour of Chinese People*, Guiguan Publishing, Taibei, p.49-65. 何友晖, 陈淑娟, 赵志裕, 关系取向: 为中国社会心理方法论求答案, 中国人的心理与行为, 台北桂冠图书公司.
66. He Z.Q., (1985), l'alliance du Sang de Groupe Tiandihui et sa source historique : JieBai Xiongdi (Frères jurés), *Journal d'Ecole Normale de Guizhou* (Version SSH), vol 4 (45), p. 26-32, 何正清, 天地会的歃血盟誓于结拜兄弟历史渊源, *贵州师大学报 (社会科学版)* 1985年第4期 (总第45期) .
67. Ho, D.Y.F. & Chiu, C.Y., (1998), Collective representations as a metaconstruct: an analysis based on methodological relationalism, *culture and Psychology*, 4(3), pp.349-369.
68. Houar J., & Jacquemain M., (2005), *Capital social et dynamique régionale*, Publié par De Boeck Université. Disponible en ligne, dont l'adresse url : <http://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=4Lsa1CuuEZ0C&oi=fnd&pg=PA5&dq=Capital+social+et+dynamique+r%C3%A9gional&ots=JkZ-3QeIYU&sig=YPwgbBtffQMdOJepzXLoNY0UTFc#PPP1,M1> consulté le 4 mai 2009.
69. Hu X.J., (1944), The Chinese concept of "face", *American Anthropologist*, 46(1), p. 45-64.

70. Hu X.Y., (2006), la facilitation de statut politique de l'entrepreneur privé dans le financement de l'entreprise (Minying qiyejia de zhengzhi shenfen yu minying qiye de rongzi bianli), *Le monde de management (Guanli shijie)*, vol(5) 2006, p 107-113,141. 胡旭阳, 民营企业家的政治身份与民营企业的融资便利——以浙江省民营百强企业为例, *管理世界*, 2006年第5期, p107-113, 141. [http://www.usc.cuhk.edu.hk/wk\\_wzdetails.asp?id=5910](http://www.usc.cuhk.edu.hk/wk_wzdetails.asp?id=5910)
71. Hua Y.S., & Zhang S.S. (1998), *Cent exemples de meilleur business à tous les époques et dans le monde entier*, Chongqing Publishing Group, Chongqing, 华渝生张树森, *古今中外道德生意经百例*, 重庆出版社, 重庆, 1998年11月第1版.
72. Huang C.W., & Yang W.S., (2007), The Customs of Bulan Ethnic Group's Establishing Nominal Kinship and the Construction of Interpersonal Relation Networks, *Academic Exploration*, No. 2,2007, p.108-112, 黄彩文,杨文顺, 布朗族拜认干亲习俗与人际关系网络的构建, *学术探索*, 2007 年第2 期.
73. Huang G.G., (1985), Renqing et Mianzi, *Collection sur la modernisation et la chinélisation*, Edition Guiguan, Taiwan 黄光国, 人情与面子: 中国人的权力游戏, *现代化与中国化论集*, 台北桂冠图书公司.
74. Huang G.G., Hu X.J., (2004), *Mianzi – Une analyse complète sur le jeu de pouvoir des chinois*, Edition d'université du peuple de Chine, Beijing. 黄光国胡先缙, 《面子》: 全面剖析中国人的权力游戏, 中国人民大学出版社, 2004.
75. Huang L.M., (2001), *Expérience personnelle d'un cadre d'une banque commerciale à Hongkong*, Economic Science Press, Beijing, 黄兰民, *香港商业银行服务之道——一位银行管理人员的亲历感受*, 经济科学出版社, 北京, 2001年5月.
76. Hwang, K.K., (1987), *Face and Favor: The Chinese Power Game*. American Journal of Sociology, Vol. 92 No. 4, p. 944–974.
77. Huang W.H., & Liu M.W., (2000), discovery and application of the classmates works in the construction of high level university, *Research on Education Tsinghua University*, vol 3 (00), 黄文辉, 刘敏文, 一流大学建设中校友工作的探索与实践, *清华大学教育研究*, 2000 年第3 期.

78. d'Iribarne, P., (2009), L'épreuve des différences : L'expérience d'une entreprise mondiale, Seuil
79. Jacobs, J. B., (1979), A preliminary model of particularistic ties in Chinese political alliances: kan-chi'ing and kuan-hsi in a rural Taiwanese township. *The China Quarterly*, 79, 237-273.
80. Jiang Y., (2008), La culture et l'esprit de Liangxi, « *le village Liangxi* » ouvrage collectif, Edition de revue académique de Chine, Hongkong, 姜永兴, 良溪情结、良溪文化、良溪精神, « 良溪——“后珠玑巷” », 中国评论学术出版社, 香港, 2008.
81. Jiang Z.R., & Lu J.X., (1994), Entré dans le marché de main d'oeuvres, *China Civil Affairs*, vol 2 (94), p. 蒋志让, 卢金星; 退伍军人走向劳务市场就业初探, *中国民政*(ASPT来源刊/CJFD收录刊), 1994年 02期.
82. Jiao J., (2002), *La vue pratique sur la société*, Edition Xiyuan, Beijing, 焦加, 求实篇社会视点, 西苑出版社, 北京, 2002-10-1.
83. Jin Y., (1988), Mian, Chi et l'analyse de comportement des chinois, *les mentalités chinoises*, Editions Guiguan, Taiwan, P.319-347 金耀基, “面”、“耻”与中国人行为之分析, *中国人的心理*, 台北桂冠图书公司.
84. Ju J.J., Xiao L.S., (2008), Liste de tous les biens de HeShen confisqués, *Archives Espace*, vol 1(2008), p. 33. 鞠九江, 肖连生, 如皋发现抄检和珅相府物品清单, *档案时空*, 2008年第1期.
85. Jullien F., (1993), *Figures de l'immanence*, Grasset, Préface.
86. Jullien F., (2002), *Traité de l'efficacité*, biblio essais, Paris.
87. Jullien F., (2009), *Les transformations silencieuses*, Grasset.
88. Jullien F. (2010), *Le Pont des singes (De la diversité à venir)*, Éditions Galilée.

## K

89. King A.Y.C., (1994), Kuan-his (Guanxi) and network building: a sociological interpretation, In W. M. Tu (Ed.), *The living tree: The changing meaning of being Chinese today*, Stanford University Press, p. 109-126.
90. King & Myers, (1977), *Shame as an Incomplete Concept of Chinese Culture :A Study of Face*, Working Paper No. 63. Social Research Centre, The Chinese University of Hong Kong.
91. Kipnis A.B., (1997), *Producing Guanxi: Sentiment, Self, and Subculture in a North China Village*, Duke University Press, Durham.
92. Kleinfel J.S., (2002), Could it be a big world after all? The “six degrees of separation” myth, *Forthcoming, Society*, disponible en ligne sur l'adresse: [http://www.uaf.edu/northern/big\\_world.html](http://www.uaf.edu/northern/big_world.html), consulté le 4 mai 2009.
93. Kong F.H., & Jiang Y.G., (2006), Our Study on the Path of Controlling China's Administration Cost during Transition Period, *Academic Journal of Zhongzhou*, Vol.6 孔凡河,蒋云根.转型时期我国行政成本的控制路径探微, *中州学刊*, 2006年第6期.
94. Kong W.M., (1992), Love Mianzi - the Chinese Mentality, *Journal of Fuyang Teachers College (Social Science Edition)*, p. 107-111, 孔维民, 论中国人的爱面子心理, *阜阳师范学院学报(社科版)*, ASPT来源刊, CJFD收录刊1992年03期.
95. Krishna A., (2001), Creating and harnessing social capital, *Social capital: a multifaceted perspective*, Edition illustrated, publié par World Bank Publications, disponible en ligne, consulté le 28 avril 2009, p.71-93 url : <http://books.google.fr/books?id=6PZ8bvQQmxE&printsec=frontcover#PPA45,M1>.
96. Kvale, S. (1996). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. Sage Publications, Thousand Oaks, California. Disponible une partie en ligne, consulté le 2 nov 2010, dont l'adresse [http://www.inside-installations.org/OCMT/mydocs/Microsoft%20Word%20-%20Booksummary\\_Interviews\\_SMAK\\_2.pdf](http://www.inside-installations.org/OCMT/mydocs/Microsoft%20Word%20-%20Booksummary_Interviews_SMAK_2.pdf)

97. Lai Y.H., (2003), The interdependent arising is the fundamental theory of Buddhism. *Social science Front.* 2003(5), p. 50-52. 赖永海, 缘起论是佛法的理论基石, *社会科学战线*, 2003年第5期, 宗教哲学.
98. Leskovec J., & Horvitz E., (2007), Worldwide Buzz: Planetary-Scale Views on an Instant-Messaging Network, *Microsoft Research Technical Report MSR-TR-2006-186*, Microsoft Research. Shorter version of this work appears in the WWW '08: Proceedings of the 16th international conference on World Wide Web, Beijing, 2008. consulté le 4 mai 2009 sur l'adresse url: [http://research.microsoft.com/~horvitz/leskovec\\_horvitz\\_www2008.pdf](http://research.microsoft.com/~horvitz/leskovec_horvitz_www2008.pdf)
99. Lewis J.D., & Weigert A., (1985), Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
100. Li B.J., (1998), La relation voisinage de la ville de Nanjing, *Society*, vol 11, p. 23 李保军, 南京市的邻里关系, *社会* (中文核心期刊要目总览/ASPT来源刊/CJFD收录刊), 1998年 11期.
101. Li F., et al, (2005), « *Exploration de Village Daqitou* », Edition de revue académique de Chine, Hongkong, 李凡等着, « *探幽大旗头——历史、文化和环境研究* », 中国评论学术出版社, 香港, 2005.
102. Li G.W., (2006), Discussion sur les frères jurés, *At Home & Overseas*, vol 12(06), p.37-39, 李国文, 论-拜把子, *海内与海外* (ASPT来源刊/CJFD收录刊), 2006年 12期.
103. Li X.C., (2005), confiance, fidélité et la gêne de familialisme, *Nouvelle Economie*, vol 5 (2005), 李新春, 信任、忠诚与家族主义困境, *Xinren, Zhongcheng yu Jiazhu Zhuyi Kunjing*, 新经济, Xin Jingji, 2005年第5期, disponible en ligne, adresse url : [http://www.usc.cuhk.edu.hk/wk\\_wzdetails.asp?id=4948](http://www.usc.cuhk.edu.hk/wk_wzdetails.asp?id=4948), consulté le 8 septembre 2009,
104. Li Y.Q., (2004), Système Chaogong : analyse de système de politique diplomatique de Chine ancienne, Edition Xinhua, Beijing, 李云泉, *朝贡制度史论: 中国古代对外关系体制研究*, 新华出版社, 北京.

105. Li Y.Y., & Yang G.S., (1988), *la mentalité des chinois*, édition d'éducation à Jiangsu. Jiangsu. 李亦园、杨国枢, 《中国人的心理》, 江苏:江苏教育出版社, 1988年
  
106. Liang S.M., (1949), *Les idées maîtresses de la culture chinoise*, version chinoise publiée par Shanghai Century Publishing Group, 2000, Shanghai, disponible en ligne : <http://www.phil.pku.edu.cn/resguide/liangsm/yaoyiintro.htm>, 梁漱溟, 《中国文化要义》, 2000版, 上海世纪出版集团.
  
107. Lin Nan. (1995) Les ressources sociales : une théorie du capital social. In : *Revue française de sociologie*. 1995, 36-4. Analyses de réseaux et structures relationnelles. Etudes réunies et présentées par Emmanuel Lazega. pp. 685-704.doi : 10.2307/3322451, url : [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsoc\\_0035-2969\\_1995\\_num\\_36\\_4\\_4424](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/rfsoc_0035-2969_1995_num_36_4_4424), Consulté le 25 avril 2010
  
108. Lin S.D., (2006), Gifts, Relations and Trust, *Study of Ethnics in Guanxi*, 2006(4) vol 86, p 80-87. 林升栋, 礼物-关系和信任, 《关系民族研究》, 2006年第四期, 总第86期
  
109. Liu L.P., (1989), la réforme de la société chinoise et l'esprit familial, *Journal d'université de Xiangtan (Sciences sociales)*, p.98-102, 刘林平, 家族主义精神与中国社会的改革, 《湘潭大学学报社会科学版》.
  
110. Liu T.M., & Li X., (2008), Qingli Shehui Huanjing xia de zuzhi neibu guanxi wangluo tezhen g j guanli (Le caractéristique et la Gestion de réseau des relations au sein d'organisations dans la circonstance de société de justice-sentiment), *Shangye Shidai (Commercial Times)*, vol 23, p.106-107. 刘铁民, 李雪, 情理社会环境下的组织内部关系网络特征及管理, 《商业时代》.
  
111. Liu P., Yuan Y., et Boutin E., (2008), The study of region cooperation network of papers in Chinese information science. *Journal of information*, vol (10) 2008 (October).
  
112. Lovett S., Simmons L. C., and Kali R., (1999), Guanxi Versus the Market: Ethics and Efficiency, *Journal of International Business Studies* 30(2), p. 231-248.



113. Lu J., (2006), Connaitre HeShen à partir des archives de l'époque de dynastie Qing, *Documentations Historiques de Wuhan*, p.52-56. 卢经, 从清朝档案中看和申, *武汉文史数据*.
114. Lu M., & Cai D.J., (1987), le changement de relation voisinage avec le déménagement de Siheyuan au grand immeuble, *Morals and Civilization*, vol 5 (1987), p. 15-17, 陆敏; 蔡东江; 从平房四合院到单元住宅变迁与邻里关系的变化——北京海淀区双榆树小区西里6号楼调查, *道德与文明*(中文核心期刊要目总览/ASPT来源刊/CJFD收录刊).
115. Lu W., & Lu N., (2004), l'influence des réseaux aux entreprises dans l'intelligence économique, *Qingbao Zazhi*, vol 5 – 2004, p 18-20. 陆伟, 陆娜. 人际网络在企业竞争情报系统中的作用探讨[J]. *情报杂志*, 2004,( 5) : 18- 20.
116. Lu X.J., (2004), Discussion sur « Serment du Jardin des Pêches », *Journal of Jiangnan University (Humainties Sciences)*, Vol 23 N° 6, p.53-57, 鲁小俊, 论“桃园结义”, *江汉大学学报 (人文科学版)*, 第23卷第6期,
117. Lu X.Y., & Peng S.Q., (1995), La défection et la reconstruction de la confiance, *Journal de la jeunesse Chine*, publié le 26 septembre 1995. 陆小娅, 彭泗清, 1995, “信任缺失与重建”, 《中国青年报》, 9月26日
118. Luo E.G., (1955), *Études critiques sur les événements historiques de révolte du Royaume de la grande paix*. SDX Joint Publishing Company, Beijing, 罗尔纲, 太平天国史事考, 三联书店, 1955年第一版, 北京
119. Luo Y.D., (2000), *Guanxi and Business*, World Scientific, Singapore.

## M

120. Ma J., (2007), A Study on the Scientific Research Relationship between Tutors and Graduate Students, *Studies in Dialectics of Nature*, vol 8, 马健, 导师与研究生的科研关系研究, *自然辩证法研究* (中文核心期刊要目总览/ASPT来源刊/CJFD收录刊), 2007年 08期
121. Marcon C., & Moinet N., (2000), *La stratégie-réseau*, Edition 00h00, Paris.

122. Marcon C., (2005), La Stratégie – Réseau au service du développement d'une activité de conseil, *Conférence de chambre de commerce et d'industrie de Paris*, du 22 juin 2005. synthèse disponible en ligne dont l'adresse url : [http://www.forumduconseil.ccip.fr/upload/pdf/Synthese\\_ColloqueConseil\\_2005.pdf](http://www.forumduconseil.ccip.fr/upload/pdf/Synthese_ColloqueConseil_2005.pdf), consulté le 11 mai 2009.
  
123. Marcon C., & Moinet N., (2007), *Développez et activez vos réseaux relationnels*, 2<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris.
  
124. Martre H. (1994), *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, La Documentation française
  
125. Massé G., Marcon C., et Moinet N., (2006), Les fondements de l'intelligence économique : réseaux et jeu d'influence, *Market Management / Marketing & Communication*, Edition ESKA 2006, p. 84-104.
  
126. Mauss M., (1924), Essai sur le don - Forme et raison de l'échange dans les sociétés primitives, *l'Année Sociologique, seconde série, 1923-1924*, Édition électronique réalisée avec le traitement de textes Microsoft Word 2001 pour Macintosh. Site web : <http://pages.infinit.net/sociojmt>
  
127. Mead, G.H., (1934), The Self, the I, and the Me, *Mind, self & society from the standpoint of a social behaviorist* (Edited by C.W. Morris). p. 136-144, 195-196 Copyright © 1962 by University of Chicago Press. Reprinted by permission.
  
128. Mei Z.Z., (2006), Discussion sur l'influence de Serment du Jardin des Pêches au générations postérieures, *Journal of Chengdu University(Social Science)*, vol 6(06), p.47-52, 梅铮铮, 论“桃园结义”及对后世的影响, *成都大学学报(社会科学版)* (ASPT来源刊/CJFD收录刊), 2006年 06期
  
129. Mercklé P., (2004a), les réseaux sociaux, les origines de l'analyse des réseaux sociaux, *CNED, ens-lsh*, disponible en ligne dont l'adresse url : [http://eco.ens-lsh.fr/sociales/reseaux\\_merckle\\_03\\_origines.pdf](http://eco.ens-lsh.fr/sociales/reseaux_merckle_03_origines.pdf), consulté le 6 mai 2009.
  
130. Mercklé P., (2004b), *Sociologie des réseaux sociaux*, Éditions La Découverte & Syros, Paris.

131. Mertens, D. M., (1998), *Research methods in education and psychology: Integrating diversity with quantitative & qualitative approaches*. Thousand Oaks, CA, Sage Publications.
132. Millet E., (2006), L'intelligence économique dans un pays à contexte culturel fort : cas de la République Populaire de Chine, *Revue Marketing & Communication*, 3, septembre, 72-83
133. Moinet N., Deschamps C., (2011), *La boîte à outils de l'intelligence économique*, Collection : BAO La Boîte à Outils, Dunod, 192 pages
134. Morin E., (1977), *La Méthode 1. La Nature de la Nature*, Seuil, Paris, p. 228.
135. Musso, P. (2003), *Critique des Réseaux.*, Paris, PUF.

## P

136. Park S.H., & Luo Y., (2001), Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in China Firms, *Strategic Management Journal* 22(5), p. 455–477.
137. Pearce J.A., & Robinson R.B., (2000), Cultivating Guanxi as a Foreign Investor Strategy, *Business Horizons*, p. 31–38.
138. Peng S.Q. (2000), Guanxi yu Xinren, Zhongguoren Renji Xinren de Yixiang Bentu Yanjiu. (Guanxi et Confiance, une étude locale sur la confiance interpersonnelle des chinois). *China Year-book of Sociology*, p.290-297, 彭泗清, 关系与信任, 中国人人际信任的一项本土研究, *中国社会学年鉴*, 社会科学文献出版社, 2000年 10 月 , disponible en ligne, consulté le 4/09/2009, <http://www.sociology.cass.net.cn/SHXW/shgz/shgz9/P020041026312070629926.pdf>
139. Peng S.Q., & Yang Z.F., (1995), L'impact et le processus de développement de relation interpersonnelle, *Études de Psychologie locale*, vol 12 ; p. 289-312. 彭泗清, 杨中芳, 人际交往关系的影响因素与发展过程, 本土心理学研究.
140. Putnam R., (1995), Bowling alone: America's declining Social Capital, *The Journal of Democracy*,

141. Putnam R., (1996), The decline of Civil Society: How come? So What?, *The John L. Manion Lecture Canadian Centre for Management Development*, Ottawa, Ontario.
142. Putnam R., (2001), Social capital: Measurement and consequences, *Canadian Journal of Policy Research*, oecd.org, consulté en ligne le 28 avril 2009, url: <http://www.oecd.org/dataoecd/25/6/1825848.pdf>
143. [http://book.sina.com.cn/longbook/else/1101795258\\_mianzhi/14.shtml](http://book.sina.com.cn/longbook/else/1101795258_mianzhi/14.shtml)

## Q

144. Qiao J., (1982), Discussion sur Guanxi, *Chinalisation de sciences de comportement et de sociale*, édition laboratoire d'études d'ethnie d'institut de recherche central, TaiBei. 喬健 (1982), 〈關係蜀議〉。見楊國樞、文崇一 (主編): 《社會及行為科學研究的中國化》。台北: 中央研究院民族學研究所。
145. Qin H.X., (2005), *Social Network Cultivation: The Action Logic of Private Business Owners-A Case Study of D City, Liaoning Province*, Thèse, Université de Shanghai, 秦海霞, 关系网络的建构: 私营企业主的行动逻辑—以辽宁省 D 市为个案, 上海大学, 博士论文
146. Qin L., (2005), Renforcer la formation professionnelle aux anciens militants, *Milicien Nord de Chine*, vol 08, 秦亮, 加强对退伍军人的就业培养——山西省榆社县将“送走一个优质兵,回来一个带头人”活动向深层次发展, *华北民兵*(ASPT 来源刊 CJFD 收录刊), 2005 年 08 期
147. Qiu L.V. (1998), A Cross-Cultural Comparison of Business Information Use, *The International Information & Library Review*, Vol. 30 No. 2, p. 157–168
148. Qu T.Z., (2004), *La collection des œuvres de Qu Tongzu en science du droit*, CUPL Press, Beijing, 瞿同祖, *瞿同祖法学论著集*, 中国政法大学出版社, 北京。

## R

149. Ren H., (1995), On the Good and Bad Side of HongBao, *entrepreneurial vitality*, n 8, p. 15-16, 任洪, 是非曲直说红包, *企业活力*, 第 8 期 15-16 页。

150. Roussell B., (1992), *The problem of China*. Printed in Great Britain By Photolithography Undwin Brothers Limited Working And Longdon, first published in 1922, seconde impression 1966. Release Date: November 3, 2004 [EBook #13940], with this eBook or online at [www.gutenberg.net](http://www.gutenberg.net), Produced by Brendan Lane and the PG Online Distributed Proofreading Team. disponible en ligne: <http://www.gutenberg.org/files/13940/13940-h/13940-h.htm>, consulté le 20 septembre 2010.

## S

151. Serageldin I., & Grootaert C., (2001), Defining social capital : an integration view, *Social capital : a multifaceted perspective*, Edition illustrated, publié par World Bank Publications, disponible en ligne, adresse url : <http://books.google.fr/books?id=6PZ8bvQQmxE&printsec=frontcover#PPA45,M1> consulté le 24 mai 2009,
152. Shang H.P., (1997), Recherche en Relation Ganqin dans la region de centre de Chine, *Recherche de sociologie*, vol 6 (97), p. 90-96, 尚会鹏, 中原地区的干亲关系研究, *社会学研究*, 1997 年第 6 期
153. Shannon C E. et Weaver W., Théorie mathématique de la communication, 1975
154. Smith A. H. (1894). *Chinese characteristics*. New York: Fleming H. Revell, Version chinoise, Zhongguoren de xingge, 中国人的性格, traduit par Zhouning, Le A.G., Zhang H.Y., publié par Xueyuan Press, 1998, disponible en ligne, consulté le 8 septembre 2009, adresse url: <http://www.doc88.com/p-70306946.html>
155. Smith A. H., (1894), Moeurs curieuses des chinois (Chinese characteristics), traduit par B. Mayra et le Lt-Cl de Fonlongue, Collection d'études, de documents et de témoignages pour servir à l'histoire de notre temps, Librairie Payot, Paris, 1935, 314 pages. Première édition en Français, 1927. Première édition en Anglais, 1894. consulté le 20 septembre 2010 sur : [http://classiques.uqac.ca/classiques/smith\\_arthur\\_h/moeurs\\_curieuses\\_chinois/smith\\_moeurs.pdf](http://classiques.uqac.ca/classiques/smith_arthur_h/moeurs_curieuses_chinois/smith_moeurs.pdf)
156. Solow R.M., (2001), Notes on social capital and economic performance, *Social capital : a multifaceted perspective*, Edition illustrated, publié par World Bank Publications, disponible en ligne, adresse url :

<http://books.google.fr/books?id=6PZ8bvQQmxEC&printsec=frontcover#PPA45,M1>  
1 consult é le 24 mai 2009, p. 6-12.

157. Song Y.Q., (2004), The effects of the special setting on neighbourhood in urban community, *Urban Problems*, vol 5-121, p.47-50, 宋言奇, 城市小区邻里关系的空间效应, *城市问题*(中文核心期刊要目总览/ASPT 来源刊/CJFD 收录刊), 2004 年 05 期
158. Song Z.Y., & Ye B., (2000), compte rendu d'ouvrage de Goodman Bryna - «Native Place, City and Nation : Regional Identities and Organization in Shanghai, 1853-1937 », *Evaluation et introduction sur les grands oeuvres historiques de l'étranger*, vol 2(2000), p.103-108 宋钻友, 叶斌, 一部研究同乡团体的佳作——读顾德曼教授的《籍贯、民族和城市》, 《史林》, 2000 年第二期
159. Stafford C., (1995), *The roads of Chinese childhood: Learning and identification in Angang*, Cambridge University Press, Cambridge.
160. Standifird S.S., et Marshall R.S., (2000), The Transaction Cost Advantage of Guanxi-based Business Practices, *Journal of World Business*, Vol. 35 No. 1, p. 21–42.
161. Su C.T., Littlefield J.E., (2001), Entering Guanxi: A business Ethical Dilemma in Mainland China? *Journal of Business Ethics*, vol 33 : p. 199–210.
162. Sun C.L., (1992), *Guanxi*, China Agriculture Press, Beijing, 孙昌龄, 关系,农村读物出版社, 北京, 1992 年 08 月第 1 版
163. Sun L., & Lei T., (2007), A study on the neighborhood ties of Beijing urban residents in old city zone, *Urban Problems*, vol 2-139, p. 56-59, 孙龙; 雷弢; 北京老城区居民邻里关系调查分析, *城市问题*(中文核心期刊要目总览 ASPT 来源刊 CJFD 收录刊), 2007 年 02 期.

## T

164. Tan B.H., & Man K.H., (2001), On the Connection of Interpersonal Relationships and Renqing. *Journal of Shanghai Jiaotong University*, Philosophy and Social Science Edition, No. 2, p. 55–58. 谈炳和, 满开宏, 浅谈人际与人情之关系, *上海交通大学学报哲学社会科学版*, 第二期, 55-58 页

165. Tang J.C., (1994), *Guild à P ékin*, China Light Industry Press, Beijing, 汤锦程, 《北京的会馆》, 中国轻工业出版社, 北京
166. Tang Z.Y., et al (1985), *Q & A sur la loi d'héritage*, Shandong People Press, Jinan, 唐琮瑶孟昭阳颜明徐武生, 继承法问答, 山东人民出版社, 济南, 1985 年 08 月第 1 版
167. Testart A., (1999), Le potlatch entre le lustre et l'usure, Contribution à la sociologie de la Côte nord-ouest, Journal de la Soci é é des Am éricanistes, Vol 85, n ° 85, p. 9-41. disponible en ligne, consult é le 22 mai 2009, adresse url : [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/jsa\\_0037-9174\\_1999\\_num\\_85\\_1\\_1728](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/jsa_0037-9174_1999_num_85_1_1728)
168. Thi éart, R.A., (2003), *M éthodes de recherche en management*, 2e édition, Dunod.
169. Tian H.G., (1998), Le syst ème de titre interpersonnel en orient *et en occident*, Foreign Language Teaching And Research Press, Beijing, 田惠刚. 中西人际称谓系统[M]. 北京外语教学与研究出版社, 1998.
170. Tian K., (1997), La situation actuelle de relation de voisinage des habitants de la ville de Wuhan, *Society*, vol 6, p. 35-36, 田凯; 武汉城市居民邻里关系的现状, 社会(中文核心期刊要目总览/ASPT 来源刊/CJFD 收录刊), 1997 年 06 期
171. Tsang E.W.K., (1999), Can Guanxi be a Source of Sustained Competitive Advantage for Doing Business in China? *Academy of Management Executive*, 12(2), p. 64-73.
172. Tsui A.S., Li J.T., et Weldon E., (2003), *Management and Organizations in the Chinese Context*, Palgrave USA, New York. Disponible partiellement en ligne <http://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=JeU9cAQaThYC&oi=fnd&pg=PA225&dq=%22A.+S.+TSUI%22&ots=4OuxAk49pC&sig=uZvOc7NvwSpiYKoFcvSiJLxpMrs#v=onepage&q=&f=false>. consult é le 24 ao ût 2009.

## W

173. Walder A.G., (1986), *Communist Neo-Traditionalism*. Berkeley, CA: University of California Press.

174. Wall J.A., (1990), Managers in the People's Republic of China, *Academy of Management Executive*, 4(2), p. 19–32.
175. Wang C., (2000), *les Wenzhounais à Paris*, Jiangxi people editions, Nanchang. 巴黎的温州人——一个移民群体的跨社会建构行动, 江西人民出版社.
176. Wang D.F., (2004), Une meilleure utilisation de ressource de Xiaoyou dans le travail universitaire de l'aide de la recherche d'emploi, *Critique d'Education*, vol 6 (04), p.48-50, 王定福, 高校就业工作中校友资源的有效使用, *教育评论*, 2004 年第 6 期.
177. Wang D.H.; (2006), La récapitulation de l'analyse sur le système de Chaogong de Chine ancienne, *Journal de l'Institut d'Education de Xuzhou*, vol 21, n° 1, p. 66-68, 王大虎, 中国学者对中国古代朝贡体系研究回顾, *徐州教育学院学报*, 第 21 卷第 1 期.
178. Wang F.X., & ShanAn J.N., (1999), l'analyse comparée sur la confiance en Chine, Japon et aux Etats-Unis, *Etudes Sociologique*, vol 1 (99), 王飞雪, 山岸俊男, 1999, “信任的中日美比较研究”, 《社会学研究》, 第 1 期.
179. Wang H.S., (2001), *La vertu et la morale principale de famille*, China financial & Economic Publishing House, Beijing, 王恒生, 家庭伦理道德, 中国财政经济出版社, 北京, 2001 年 08 月第 1 版.
180. Wang R.Y., & Li B.S., (1986), La discussion sur la relation familiale, Guizhou People's Press, Guiyang, 王瑞迎李北杓, 家庭关系谈, 贵州人民出版社, 贵阳 1986 年 05 月第 1 版.
181. Wang S.Q., (2008), *Jiang Jieshi et le début de son carrière*, Tuanjie Press, Beijing, 王舜祁, 早年蒋介石, 团结出版社, 北京, 2008 年 11 月第 1 版.
182. Wang X.S., (1996), Losing and Gaining Mianzi, *Party & Government Forum*, n°10, p. 49, 王新胜, 丢面子与长面子, *党政论坛*, 第 10 期第 49 页.
183. Wang Y., (2003), *Analyse of Chinese cultural tradition and Chinese traditional culture*, centre normal university, Wuhan. 王煜, 中国传统文化与中国国民性之关系研究, 硕士学位论文, 华中师范大学



184. Wang Y.P., Cui S.Y., (1991), l'impact de relations familiale rurale de nouvelle époque, sience sociale Neimenggu, p.47-53, vol 3-1991. 王毅平、崔树义：《新时期农村家族关系的强化及其影响》，《内蒙古社会科学》 1991，（3）： 47—53.
185. Ward J.G., (1981), A review of James Coleman's Public And Private Schools, *American Federation of Teachers*, Washington.
186. Warren D.E., & Dunfee T.W., & Li N., (2004), Social Exchange in China : The Double-Edged Sword of Guanxi. *Journal of Business Ethics*, vol 55, p. 355-372.
187. Wasserman, S. & K.Faust. (1994), *Social Network Analysis: Methods and Applications*, Cambridge: Cambridge University Press.
188. Weber M., (1951), *The Religion of China: Confucianism and Taoism*, New York, The Free Press, Version Chinoise, *Daojiao Yu Daojiao*, 儒教与道教, traduite par Wang R.F, 1995, publié par The Commercial Press, Beijing, version disponible en ligne, consult éle 8 September 09, <http://www.doc88.com/p-7100139244.html>
189. Wong S.L. (1991), Chinese entrepreneurs and business trust. In G. Hamilton (Ed.), *Business networks and economic development in East and Southeast Asia*. Hong Kong, Centre of Asian Studies, the University of Hong Kong
190. Wong Y.H., & Chan R.Y.K., (1999), Relationship Marketing in China: Guanxi, Favouritism and Adaptation, *Journal of Business Ethics*, Kluwer Academic Publishers, vol 22, p.107-118.
191. Wu T.J., (2004), A Review on the Study of the Concept of Mianzi and Its Function, *Psychological Science*, 2004,27 (4), p. 927 – 930. 吴铁钧, “面子”的定义及其功能的研究综述, *心理科学*, 第二十七期
192. Wu Z.R., (2003). HongbaoRuined Official Career. *Life of the Party* (No. 2), p.45. 吴之如, 红包砸了乌纱, *党的生活*, 第二期 45 页

## X

193. Xie Z.Q., (2004), *Politeness : The Practical Turn*, Université Normale de Fujian Province, Thèse, 谢朝群, 礼貌的实践转向, 福建师范大学, 博士论文

194. Xin K.R., & Pearce J.L., (1996), Guanxi: Connections as Substitutes for Formal Institutional Support, *Academy of Management Journal*, vol 39, p. 1641–1658.
195. Xing X.M., (2007), Analyse Sociologique de Relation Voisinage Harmonique urbaine, *Academic Exchange*, Serial No. 165, No. 12, p.163-165, 邢晓明, 城镇小区和谐邻里关系的社会学分析, 学术交流, 2007 年 12 月, 总第 165 期, 第 12 期
196. Xu C., (2006), Directeur de recherche & Boss – le goût de la relation professeur-élève est changé *Educadtn and Vocation*, vol 07 (06), 徐琛, 导师&“老板”变了味的师生关系, *教育与职业* (中文核心期刊要目总览/ASPT 来源刊/CJFD 收录刊), 2006 年 07 期
197. Xu Y.Y., & Liu F.L., & Zhao W., (2007), L'enquête sur les étudiants en cycle de recherche – partie n°3, *Education et Profession*, p.78-79, 徐莹莹刘付林赵伟, 研究生生存发展问题系列调查之三, *教育与职业*二 00 七年九月

## Y

198. Yan R.P., (1994), *Jiang Jieshi et ses frères d'âmes*, Tuanjie Press, Beijing 严如平, 蒋介石与结拜兄弟, 团结出版社, 北京, 1994 年 12 月第 1 版
199. Yan Y.X., (1996), *The Flow of Gifts, reciprocity and social network in a Chinese village*, Stanford, 1996
200. Yan Y.X., (2000), *The Flow of Gifts, reciprocity and social network in a Chinese village* (Version chinoise), Shanghai People Publications, P95-102 阎云翔, 礼物的流动— 一个中国村庄中的互惠原则与社会网络. 上海人民出版社
201. Yang G.S., (2004), *Etudes sur comportement et la psychologie des chinois*, Edition d'Université de Peuple de Chine, Beijing, 杨国枢, 中国人的心理与行为: 本土化研究, 中国人民大学出版社,
202. Yang G.S., Huang G.G., Yang Z.F., (2005), *la psychologie locale de peuples chinois*, Edition Yuanliu, Taipei. 杨国枢, 黄国光, 杨中芳, 华人本土心理学, 远流出版事业股份有限公司, 台北

203. Yang L.H., & Kleinman A., (2008), 'Face' and the embodiment of stigma in China : The cases of schizophrenia and Aids, *Social Science & Medicine*, 67 (2008) p. 398-408
204. Yang M.H.M., (1989), Gift Economy and State Power in China. *Comparative Studies in Society and History*, Vol. 31 No. 1, p. 25–54.
205. Yang M.H.M., (1994), *Gifts, Favors & Banquets: The Art of Social Relationships in China*, Cornell University Press, London.
206. Yang X.L., & He X.L., (2007), le changement pendant un siècle de la société chinoise et l'anthropologie, *l'analyse éthique*, p.104-106 杨小柳, 何星亮, 人类学与中国乡村社会的百年变迁, *民族研究*, 2007 年第 5 期,
207. Yang Y.Y., (2001), Zijiren : une étude ciblée sur la catégorisation du Guanxi des chinois, *Etudes psychologique sur les locaux*, 杨宜音, 自己人: 一线有关中国人关系分类的个案研究, *本土心理学研究*,
208. Yang Z.F., (2001b), la discussion sur le Guanxi et Renqing, *l'émotion, la confiance et la relation interpersonnelle des chinois*, édition Yuanliu à Taiwan. 杨中芳 2001b ,有关关系与人情概念化之综述,《中国人的人际关系、情感与信任》,台湾远流出版社。
209. Yao J.H., (1996), *L'introduction générale sur le droit chinois*, Huazhong University of Sciences and Technology (HUST) Press, Wuhan, 姚经华, *中国法学概论*, 华中理工大学出版社, 武汉, 1996 年 02 月第 1 版
210. Yao X.Y., quelques idées sur le Confucianisme et le familialisme et le nationalisme, *Sciences Qingnian*, vol 5- 2009, p 194. 姚笑圆, 儒家、法家关于家族主义和国家主义观点说略, *青年科学*, NO.05,2009, p.194
211. Yeung I.YM, & Tung R.L., (1996), Achieving Business Success in Confucian Societies: The Importance of *Guanxi*. *Organizational Dynamics* (Vol. 25, No. 2): 54–65.
212. Ying F., (2002), Questioning guanxi: definition, classification and implications, *International Business Review*, Volume 11, Issue 5, October 2002, Pages 543–561.

213. Yue Guoan, (2002), *Analyse de Relations Interpersonnelles chinoises*, Editions d'Université Nankai, Tianjin, 乐国安, 当前中国人际关系研究, 南开大学出版社, 天津

## Z

214. Zeng F., (2006), *Zhongguo Qiye Guanli de Zhexue Genji*, (la source philosophique de gestion des entreprises chinoises), publié en ligne : <http://www.iqing.net/2005/yycp/06211531277399.htm>, consulté le 15 septembre 2009.
215. Zhai X.W., (1995), *La vision de Lian & Mian des chinois*, Edition Guiguan, Taiwan. 翟学伟, 中国人的脸面观: 社会心理学的一项本土研究, 台湾桂冠, 1995 年版
216. Zhao L., (2003), «La langue est un miroir de la société» - une analyse sociolinguistique de la langue, *Journal de l'école de langues étrangères à Xi'an*. Vol(12), p.51-53. 赵亮. 试论“语言是社会的镜像”——称呼语的社会语言学分析 [J]. 西安外国语学院学报.
217. Zhang J., (1997), le problème de la confiance, *Études de sociologie*, vol 3 (97), 张静, 1997, 信任问题, *社会学研究*, 第 3 期
218. Zhang J.X., & Bond (1993), la confiance interpersonnelle et particulière, *Journal de psychologie*, vol 2 (93), 张建新, Bond, 1993, 指向具体人物对象的人际信任: 跨文化比较及其认知模型, *心理学报*, 第 2 期
219. Zhang Q., (2003), Zijiaren, Zijiren he Wairen (Zijiaren, Zijiren et Wairen), *Shehuixue Yanjiu (Recherche en Sociologie)*, vol 1(03), 张强, 自家人、自己人和外人, *社会学研究*, 2003 年第 1 期。
220. Zhang Y., & Zhang Z.G., (2006), Guanxi and organizational dynamics in China: a link between individual and organizational levels. *Journal of Business Ethics* (2006) 67, p. 375–392.
221. Zheng B.X., (1995), Chaxu Geju Yu Huaren Zuzhi Xingwei, (le schéma de différentes séquences et le comportement organisationnel des chinois), *Bentu Xinlixue Yanjiu*, (la recherche de psychologie locale), vol 3, p.142-219. 郑伯埙, 差序格局与华人组织行为, *本土心理学研究*, 第 3 期.

222. Zheng Y.,Q., (2000), L'enquete sur la relation de voisinage et la conscience de quartier d'habitation de la ville de Jinan, *The New Orient*, vol 2, p. 郑永强; 济南市城市居民小区意识与邻里关系调查, 新东方(ASPT 来源刊/CJFD 收录刊), 2000 年 02 期
223. Zheng Z., (2002), Sauver nos enfants, Press braille de chine, Beijing, 郑中, 救救咱们的孩子, 中国盲文出版社, 北京, 2002 年 01 月第 1 版
224. Zhong Q., (1995), *Rénqíng Chain: the Trend of Giving Gifts in China*. Beijing: China Industrial and Commercial Press. 钟青, 人情锁链: 中国送礼风, 北京, 中华工商联合出版社
225. Zhou L.A.,(2008), *l'administration locale en transformation: l'incitation et le gouvernement des fonctionnaires*, édition Gezhi, Shanghai, Première version .周黎安, 转型中的地方政府: 官员激励与治理 (Zhuanxing zhong de difang zhengfu: guanyuan jili yu zhili),格致出版社, 第 1 版 (2008 年 11 月 1 日)
226. Zhou S.L., (1987), *Toi, Moi et Lui – la relation interpersonnelle moderne*, Shandong Science et Technologie Press, Jinan, 周士琳, 你我他——现代人际关系 (ni wo ta – xiandai renji guanxi),济南, 山东科学技术出版社,1987 年 10 月第 1 版
227. Zhou X.H., (2002), le capital social entrepreneurial et ses effets sur la performance d'entreprise. *Journal d'université normale d'Anhui*. [J]. 周小虎, 企业家社会资本及其对企业绩效的作用 (Qiyedia shehui ziben jiqi dui qiye jixiqo de zuoyong), 安徽师范大学学报(1).
228. Zhou Y.J., (2006), *A study on Politeness Language in Modern Chinese*, Université de Wuhan, thèse, 周筱娟, 现代汉语礼貌语言研究 (xiandai hanyu limao yuyan yanjiu), 武汉大学, 博士论文
229. Zhu Y.T., (1998), la valeur actuelle de la relation familiale, *Journal of East China Normal University(Philosophy and Social Sciences)*, vol 02 (1998), 朱贻庭, 现代家庭伦理与传统亲子、夫妻伦理的现代价值, 华东师范大学学报(哲学社会科学版), 中文核心期刊要目总览/ASPT来源刊/CJFD收录刊, 1998年 02期
230. Zuo B., (1997), *Chinese People's Lian and Miànzi*. Huazhong Normal University Press, Wuchang. 佐斌, 中国人的脸与面子, 华中师范大学出版社



## TABLE DE MATIERES

<b>1. CONSTAT – LES RESEAUX SOCIAUX REVELATEURS</b>	<b>17</b>
<b>2. INTRODUCTION</b>	<b>21</b>
<b>3. L’ART DU GUANXI</b>	<b>27</b>
<b>3.1 Réseaux et l’analyse réseaux</b>	<b>29</b>
<b>3.2 La définition du Guanxi</b>	<b>35</b>
3.2.1 Guanxi et Renqing et Mianzi	38
3.2.1.1 Renqing (人情)	38
3.2.1.1.1 La Définition de Renqing	38
3.2.1.1.2 La transmission de Renqing	40
3.2.1.1.3 La valeur de Renqing en tant que ressource	44
3.2.1.2 Mianzi (面子)	45
3.2.1.2.1 Lian et Mian	48
3.2.1.2.2 Mianzi (面子)	52
3.2.1.2.3 L’importance de Mianzi	55
3.2.1.3 Guanxi = Renqing + Mianzi	58
3.2.2 Guanxi et ses termes apparentés utilisés en occident	59
3.2.2.1 Guanxi et Capital social	60
3.2.2.2 Guanxi et Réseau	67
3.2.2.3 Guanxi et Économie de don : Potlatch et troc	69
<b>3.3 Les différentes relations, sources de Guanxi : la même identité</b>	<b>76</b>
3.3.1 Relation familiale (JiaRen 家人)	77
3.3.2 Personnes originaires de la même communauté géographique : département, ville, commune, etc. (Tongxiang 同乡)	82
3.3.3 Amitiés trans-générationnelles (Shijiao 世交)	83
3.3.4 Ami (PengYou 朋友)	84
3.3.5 Frères/sœurs jurés (Jiebai 结拜兄弟/姐妹)	85
3.3.6 Voisins (lín jū 邻居)	87
3.3.7 Parenté nominale (Ganqin 干亲)	90
3.3.8 Relation scolaire (Xiaoyou 校友 + 师生 Professeur / élève)	92
3.3.9 Ami d’armés (Zhanyou 战友)	95
3.3.10 Relation professionnelle (Gongzuo guanxi 工作关系)	96

3.3.11 Résumé	98
<b>3.4 Le degré d'intimité de Guanxi (关系分远近)</b>	<b>99</b>
3.4.1 Jiaren, Shuren et Shengren 家人, 熟人, 生人	101
3.4.2 Zijiaren et Wairen 自己人, 外人	105
<b>3.5 Le Guanxi et la Confiance 关系和信任</b>	<b>111</b>
<b>3.6 La tactique de réseautage de Guanxi</b>	<b>118</b>
<b>3.7 L'emploi et la maintenance du Guanxi</b>	<b>124</b>
<b>3.8 La modélisation de l'utilisation de réseau de Guanxis</b>	<b>130</b>
<b>3.9 L'efficacité du Guanxi</b>	<b>139</b>
<b>4. APPROCHE EXPERIMENTALE</b>	<b>149</b>
<b>4.1 Questions de recherche</b>	<b>151</b>
<b>4.2 Question de départ et hypothèses</b>	<b>153</b>
<b>4.3 Construction de l'expérience : l'approche qualitative</b>	<b>154</b>
<b>4.3.1 La validité interne et externe</b>	<b>154</b>
4.3.2 Entretien semi-directif	155
4.3.3 Le principe de saturation	155
4.3.4 Locuteurs	156
4.3.5 Guide d'entretien	159
4.3.6 Les conditions matérielles de l'entretien	160
4.3.7 Le déroulement de l'entretien	160
4.3.8 Traitement et analyse des données	161
<b>4.4 Le Guanxi - la compétitivité et la survie de l'entreprise</b>	<b>165</b>
4.4.1 Le Guanxi est une source d'information pertinente	165
4.4.2 Le Guanxi crée un environnement favorable et une barrière aux concurrents	169
4.4.3 Le Guanxi est une solution suppléante et efficace pour résoudre les problèmes imprévus de l'entreprise	170
4.4.4 Guanxi et la confiance se complètent mutuellement	172
<b>4.5 Illusion culturelle sur Guanxi - Réseau</b>	<b>176</b>
4.5.1 La sphère de vie privée et professionnelle	177



4.5.2 Le principe de la réciprocité	178
4.5.3 L'usage instrumental	179
4.5.4 Résumé: Une distance non réductible	182
<b>5. CONCLUSION</b>	<b>183</b>
<b>5.1 Résultat</b>	<b>185</b>
<b>5.2 Limites</b>	<b>186</b>
<b>5.3 Perspectives</b>	<b>187</b>
<b>6. ANNEXES</b>	<b>189</b>
<b>6.1 Termes familiaux</b>	<b>191</b>
<b>6.2 L'impact de Zijiren sur le comportement organisationnel</b>	<b>193</b>
<b>6.3 Yin et Yang de « Yi Jing »</b>	<b>195</b>
<b>6.4 Wu Xing (Cinq éléments)</b>	<b>199</b>
<b>6.5 Guide de l'entretien</b>	<b>201</b>
<b>6.6 Quatorze interviews avec des entrepreneurs français à Pékin</b>	<b>203</b>
Interview 1 – Them: Web Design & SEO China	203
Interview 2 – Pharos Education & Culture Consulting Group	216
Interview 3 – Groupe Scout Expat Expert	246
Interview 4 – Sanofi Paster Chine	261
Interview 5–Lalaso Ltd	272
Interview 6 – Chinexpansion	283
Interview 7 - Café de la poste	294
Interview 8 - Le Zazou	309
Interview 9 - Crystal Asia Interactive Medium	321
Interview 10–AirBus Chine	340
Interview 11 – C'est la vie	351
Interview 12 - H!TANG	359
Interview 13 – Comptoirs de France	375
Interview 14 – l'institut de GEA �� Tianjin	388
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>403</b>

